Leander Kahney

Nasıl Steve Jobs Olunur?

iPhone, iPod ve iMac'in yaratıcısının felsefesi!

MediaCat | digitalage

Nasıl
Steve Jobs
Olunur

iPhone, iPod

ve iMac'in

yaratıcısının

felsefesi

Telif Ajansı: Aslı Karasuil Telif Hakları Ajansı.
YAYINCI: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
YAYIN YÖNETMENİ: Pelin Özkan
EDİTÖR: Gülen Çetin Tankut
KAPAK UYARLAMA: Özer Özbey
GÖRSEL YÖNETMEN: Yeşim Kayan
YÖNETİM YERİ: Nispetiye Caddesi,
Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/İSTANBUL
Tel: (212) 282 26 40
Faks: (212) 282 26 32
e-posta: kitap@kapital.com.tr
MediaCat
KİTAPLARI

Nasıl
Steve Jobs
Olunur

iPhone, iPod

ve iMac'in

yaratıcısının

felsefesi

Leander Kahney

Çeviri

Nadir Özata

Çocuklarım Nadine, Milo, Olin ve Lyle; eşim Traci; annem Pauline ve kardeşlerim Alex ve Chris için. Ve büyük bir Steve Jobs hayranı olan sevgili yaşlı babam Hank için.

Giriş

“Apple muhteşem varlıklara sahip ama biraz dikkat edilmezse şirket, eee, şirket, eee, –doğru sözcüğü bulmaya çalışıyorum– eee, şirket çökebilir.”

—Steve Jobs, geçici CEO olarak Apple şirketine dönüşü üzerine, Time, 18 Ağustos 1997

Steve Jobs ürünlerin içine konduğu mukavva kutulara neredeyse ürünler kadar kafa yorar. Bu, zevk ya da zarafet nedenlerinden ötürü değildir – bunlar da konunun bir parçası olsa bile. Jobs’a göre, bir ürünü kutusundan çıkarmak kullanıcı deneyiminin önemli bir parçasıdır ve yaptığı başka her şey gibi bu da üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken bir konudur.

Jobs, ürün ambalajlarını yeni, bildik olmayan teknolojileri tüketicilere sunmak için yararlı bir yol olarak görür. 1984’te kargoya verilen orijinal Mac’i bir düşünün. O zamanlar hiç kimse onun gibi bir şey görmemişti. Diğer ilk PC’ler gibi bir klavye ile değil şu tuhaf işaretleme şeyiyle kontrol ediliyordu –yani fareyle. Jobs yeni kullanıcıları fareye alıştırmak için onun ayrı bir şekilde kendi bölmesinde paketlenmesini sağladı. Kullanıcıyı fareyi paketinden çıkarmak –eline alıp yerine takmak– zorunda bırakmak, onu ilk kez kullanmak zorunda olan kullanıcıların kendilerini ona biraz daha az yabancı hissetmelerini sağlayacaktı. Ondan sonraki yıllarda bu “paket açma rutinini” her bir Apple ürünü için dikkatli bir şekilde tasarladı. iMac’in ambalajı aletin internete nasıl bağlanacağını açıkça gösterir halde tasarlandı ve ince kullanma kılavuzu için ikinci bir destek olarak özel olarak tasarlanmış polistiren bir ek içeriyordu.

Jobs, paketleme kadar tüketici deneyiminin bütün diğer yönlerini de kontrolü altında tutar. Örneğin Apple ürünlerine duyulan arzuyu harekete geçiren televizyon reklamları ve tüketicilerin ürünleri satın aldığı müze tarzındaki perakende mağazalar; iPhone’u çalıştıran kolay kullanımlı yazılım ve onu şarkılarla ve video görüntüleriyle dolduran online iTunes müzik mağazası.

Jobs sıradışı bir kontrol delisidir. O ayrıca bir mükemmeliyetçi, bir elitist ve çalışanlar için usta bir görev vericidir. Jobs pek çok bakımdan sınırda duran bir kaçıktır. Asansörlerde insanları işten atan, ortakları manipüle eden ve başkalarının başarısından kendisine pay çıkaran kafeslik bir kaçık olarak anlatılır.[1] Son biyografiler, pek övücü olmayan bir biçimde, kontrol etmek, kötüye kullanmak ve baskın olmak için en bayağı arzularla harekete geçen bir sosyopat portresi çizmektedir. Jobs hakkındaki kitapların çoğu üzücüdür. Küçümseyicidir, yaygara ve kötüye kullanma kataloğu olmaktan biraz daha iyidir. Jobs'ın bu kitaplara "baltalama amaçlı" demesinde şaşılacak bir şey yok. Deha nerede?

Jobs'ın doğru bir şeyler yaptığı açıktır. Apple şirketini iflasın eşiğinden alıp on yıl içinde her zaman olduğundan daha büyük ve daha sağlıklı bir duruma getirmiştir. Apple'ın yıllık satışlarını üçe, Mac'in pazar payını ikiye katlamış ve Apple hisselerini yüzde 1.300 oranında yükseltmiştir. Apple başarılı bir ürün dizisi sayesinde öncesinden daha fazla para kazanıyor ve daha fazla ürün sevk ediyor –ve şu anda dev bir başarı abidesi.

Ekim 2001'de piyasaya sürülen iPod Apple'ın bir dönüşüm geçirmesini sağladı. Ve tıpkı Apple'ın yaşam savaşı veren bir şirketten küresel bir güce dönüşmesi gibi iPod da pahalı bir teknolojik lüks olmaktan çok çeşitli ve önemli bir ürün kategorisi haline geldi. Jobs, iPod'u hemen pahalı ve pek çok insanın önemsemediği, sadece Mac'e özgü bir müzikçalar olmaktan çıkarıp yüzlerce aksesuar şirketi ve destekleyici oyuncuyu destekleyen multi-milyar dolarlık küresel bir endüstri haline dönüştürdü.

Jobs iPod'u hemen ve amansız bir şekilde daha yeni ve daha iyi modellerle güncelledi, ürüne online bir mağaza, Windows uyumluluğu ve ardından da video özelliği ekledi. Sonuç: 2007 Nisan'ına kadar 100 milyonu aşkın satış –ve bu Apple'ın kabaran gelirlerinin yarısına yakınını oluşturmakta. Telefon görüşmeleri yapan ve internete bağlanan bir iPod olan iPhone başka bir dev başarı haline gelecek gibi görünüyor. 2006 Haziran'ında piyasaya sürülen iPhone daha şimdiden koskoca cep telefonu işini dönüştürmektedir ki uzmanlar bu endüstrinin çoktan iPhone öncesi ve iPhone sonrası olmak üzere iki döneme bölündüğünü söylüyorlar.

Bazı rakamları ele alalım. Bu satırların yazıldığı sırada (Kasım 2007) tam 100 milyon iPod satmıştı ve 2008'in sonuna kadar 200 milyondan fazla ve 2009 sonuna kadar 300 milyon iPod yola çıkmış olacak. Bazı analistler

iPod'un pazar doyana kadar 500 milyon adet satacağını düşünüyor. Bütün bunlar iPod'u tüketici elektroniği alanında bütün zamanların en büyük gözdesi haline gelmeye aday yapmakta. Şu an bu alandaki rekor, 1980'ler ve 1990'ların başlarındaki on beş yıllık egemenliği boyunca 350 milyon adet satmış olan Sony Walkman'in elinde bulunuyor.

Apple MP3-çalar pazarında Microsoft benzeri bir tekeli elinde tutuyor. ABD'deki pazarın yaklaşık olarak yüzde 90'ı iPod'un elinde: satılan bütün müzikçalarların on tanesinden dokuzu iPod.[2] 2007 model otomobillerin dörtte üçünün iPod bağlanabilirliği var. MP3 bağlanabilirliği değil iPod bağlanabilirliği. Apple, iTunes optik disk kutusu yazılımından 600 milyon kopya dağıttı ve online iTunes mağazası üç milyar şarkı sattı. Jobs 2007 Ağustos'unda bu rakamları söylediği basın açıklamasında "buna çok şaşırdık" diyordu. iTunes müzik mağazası günde beş milyon şarkı satıyor – bu rakam internet üzerinden yapılan dijital müzik satışlarının yüzde 80'i demektir. Bu mağaza Wal-Mart ve Best Buy'ın hemen ardından ABD'deki en büyük üçüncü müzik perakendecisidir. Ve siz bu satırları okurken bu rakamlar muhtemelen ikiye katlanmış olacak. iPod, Microsoft'un bile rekabet edemeyeceği, durdurulamaz, büyük, ezici bir güç haline gelmiştir.

Ve bir de Pixar var. 1995'te Jobs'ın özel küçük film stüdyosu, *Toy Story* adlı, tümüyle bilgisayar animasyonuyla hazırlanmış ilk filmi üretti. Bu saat gibi tıkır tıkır işleyerek yılda bir ama her yıl düzenli olarak gişe filmleri üreten ilk stüdyoydu. Disney Pixar'ı 7,4 milyar gibi dudak uçuklatan bir rakam vererek satın aldı. En önemlisi bu olay Jobs'ı Disney'in en büyük bireysel hissedarı ve Hollywood'daki en çalışkan kişi haline getirdi. Bir kültür tarihçisi ve California eyalet kütüphanecisi olan Kevin Starr "O, bu devrin Henry J. Kaiser'i ya da Walt Disney'idir"[3] demektedir.

Jobs dikkate değer bir kariyere sahip. Bilgisayarlar, kültür ve doğal olarak Apple üzerinde büyük bir etki bırakıyor. Tabii, bir de kendi çabasıyla milyarder olan, dünyadaki en zengin insanlardan biri. Efsanevi bilgisayar uzmanı ve önde gelen bir bilgisayar tarihçisi olan Gordon Bell "Jobs, bilgisayarların kişisel dediğimiz bu sınıfında belki de en etkili yenilikçi haline gelmiştir ve hâlâ da bu konumunu korumaktadır"[4] diyor.

Ama Jobs yıllar önce –daha açık söylemek gerekirse 1985'te– şirket yönetimindeki iktidar mücadelesini kaybettikten sonra Apple'dan ayrılmak

zorunda kalınca gözden kaybolmuş olmalıydı.

1955 Şubat'ında San Francisco'da evli olmayan iki yüksek lisans öğrencisinin çocuğu olarak doğan Steve, doğumundan bir hafta geçmeden evlatlık verilmeye hazırlandı. Mavi yakalı sınıftan bir çift olan Paul ve Clara Jobs tarafından evlatlık edinilmesinden kısa bir süre sonra aile, California'da kırsal kesimde bulunan ama uzun süre kırsal kalmayan –çevresinde Silikon Vasisi'nin ortaya çıktığı– orkidelerle dolu bir kırsal bölge olan Mountain View kentine taşındı.

Evlatlık alan makinist babasının ismiyle adlandırılan Steven Paul Jobs okulda sınırda duran bir çocuk suçluydu. Jobs kendisini öğrenciyken rüşvet olarak para ve şekerleme veren dördüncü sınıf öğretmeninin kurtardığını söylüyor. "Sonum kesinlikle hapishane olacaktı" demiştir. Caddenin karşısındaki komşuları ona aletlerin nasıl çalıştığı hakkında bilgiler veren Heathkit'ler (elektronik hobi devreleri) verip onu elektroniğin harikalarıyla tanıştırdı. Televizyon gibi karmaşık aletler bile artık anlaşılmaz değildi. Jobs, "Bu şeyler artık gizemli gelmiyordu" diyor ve ekliyor: "Bunların sihirli şeyler değil insanın yarattığı bir şeyin sonuçları olduğu çok daha belirgin hale geldi."[5]

Öz anne babası çocuklarının üniversiteye gönderilmesini evlatlık verme koşulu olarak öne sürmüştü. Jobs, Oregon'daki Reed Üniversitesi'ne birinci sömestrden sonra ayrıldığı halde ilgi duyduğu, kaligrafi gibi derslere resmi olmayan bir şekilde devam etti. Parasızdı, kola şişesi toplayıp sattı, arkadaşlarının evlerinde yattı, bölgedeki Hare Krishna tapınağında verilen ücretsiz yemeklerle karnını doyurdu. Kendisini banyo yapmak zorunda bırakmayabileceğini düşündüğü, bütünüyle elmadan oluşan bir diyet uyguladı. Ama işe yaramıyordu.

Jobs California'ya geri döndü ve Hindistan'a bir gezi yapmak amacıyla para biriktirmek için kısa bir süre içinde ilk oyun şirketlerinden biri olan Atari'de bir iş buldu. Kısa bir süre sonra işi bıraktı ve bir çocukluk arkadaşıyla birlikte aydınlanma arayışına yöneldi.

Dönüşünde, kendi kişisel bilgisayarını yapacak ama onu satma konusuna hiç ilgi duymayacak bir elektronik dehası olan başka bir arkadaşı Steve Wozniak ile zaman geçirmeye başladı. Birlikte Jobs'ın yatak odasında Apple Computer Inc. şirketini kurdular. Kısa bir süre içinde ailesinin

garajında bazı genç arkadaşlarıyla birlikte bilgisayar montajı yapmaya başladılar. İşlerini finanse etmek için Jobs Volkswagen minibüsünü sattı. Wozniak da hesap makinesini. Jobs 21 yaşındaydı, Wozniak ise 26.

İlk PC devrimini kuyruğundan yakalayan Apple bir roket gibi uçuşa geçti. 1980'de stok opsiyonları ile çalışanlarını birdenbire multimilyoner yaparak, Ford Motor Company'nin 1956'da yaptığından bu yana en büyük halka arzı gerçekleştirdi ve halka açıldı. 1983'te Apple 411. sıradan *Fortune* 500 listesine girerek iş tarihinde herhangi bir şirketin daha önce yakalamadığı en hızlı yükselişi yaptı. Jobs bunu şöyle anlatır: "23 yaşındayken değerim bir milyon doların üzerindeydi, 24 yaşındayken 10 milyon doların üzerinde, 25 yaşında ise 100 milyon doların üzerinde ve bu o kadar da önemli değildi çünkü bunu asla para için yapmıyordum."

Wozniak, donanım dehası, çip kafalı mühendisti ama Jobs bütün paketten anlıyordu. Jobs'ın tasarım ve reklam konularındaki fikirleri sayesinde Apple II sıradan müşteriler için ilk başarılı kitle pazar bilgisayarı oldu –ve Apple şirketini seksenlerin başındaki Microsoft'a dönüştürdü. Sıkılan Jobs bilgisayar araştırma laboratuvarlarında geliştirilen devrimsel grafik arayüzün ilk ticari uygulaması olan Mac'e yöneldi. Bugün Bill Gates'in Windows makinelerinin milyonlarcası dahil neredeyse bütün bilgisayarlarda kullanılan grafik arayüzünü Jobs icat etmedi ama o bunun kitlelere ulaşmasını sağladı. Bu, Jobs'ın ilk baştan itibaren ifade ettiği bir hedefti: Mümkün olan en geniş kitleler için kullanımı kolay bir teknoloji yaratmak.

Jobs, 1985'te üretken ve kontrol edilebilir olmadığı gerekçesiyle Apple'dan uzaklaştırıldı. O zamanki CEO John Sculley ile yaptığı başarısız bir güç mücadelesinden sonra kovulma olasılığı gerçeğe dönüşmeden önce şirketten ayrıldı. İntikam düşleri kurarak, okullara ileri düzey bilgisayarlar satıp Apple'ı işin dışına atmak amacıyla NeXT şirketini kurdu. Ayrıca bir boşanma davası için nakit paraya gereksinim duyan *Star Wars* yönetmeni George Lucas'tan ayakta kalma mücadelesi veren bir bilgisayar grafik şirketini 10 milyon dolara satın aldı. Adını Pixar olarak değiştirerek sadece en sonunda birkaç gişe filmi ürettiğini ve Hollywood'un en önemli animasyon stüdyolarından biri haline dönüştüğünü görmek için zorluklar içindeki şirketi kendi parasından 60 milyon dolar ile destekleyerek 10 yıl içinde yeniden canlandırdı.

Diğer yandan NeXT ise hiçbir zaman büyük bir başarı elde edemedi. Sekiz yıl içinde sadece 50 bin bilgisayar sattı ve donanım işinden çekilmek ve CIA gibi niş müşterilere donanım satmaya yoğunlaşmak zorunda kaldı. Jobs'ın kamusal yaşamdan silinmiş olabileceği nokta burasıdır. NeXT'in başarısızlığa uğramasıyla birlikte Jobs anılarını yazmaya başlamış ya da kendisinden önceki pek çok kişi gibi risklere giren bir girişimci haline gelmiş olabilirdi. Ama arka planda NeXT göz kamaştırıcı bir başarıydı. NeXT'in yazılımı Jobs'ın Apple'a dönüşünü hızlandıracak ve özellikle son derece önemli ve etkili Mac OS X gibi bazı önemli Apple teknolojilerinin temelini oluşturacaktı.

1996'da Jobs'ın şirkete dönüşü –11 yıl içinde Cupertino kampüsüne ilk ayak basışı– iş tarihindeki en büyük geri dönüşlerden biri oldu. Google CEO'su Eric Schmidt *Time* dergisine şöyle demiştir: "Apple muhtemelen teknolojide görülen en göz alıcı ikinci eylemi yapmıştır. Şirketin yeniden canlanışı tam anlamıyla olağanüstü ve son derece etkileyicidir."[6]

Jobs birbiri ardına bilgece hamleler yaptı. iPod büyük bir başarı gösteren bir hamle ve iPhone da öyle görünüyor. Bir zamanlar niş bir kitle için pahalı bir oyuncak olarak görülüp üstüne bir çizgi çekilen Mac bile gümbür gümbür geri dönmeye hazırlanıyor. Apple'ın kendisi gibi Mac de artık bütünüyle genel bir kabul görmektedir. Jobs on yıl içinde neredeyse hiçbir yanlış adım atmadı, tabii büyük bir hata dışında: Napster'ı ve 2000'deki dijital müzik devrimini önemsemedi. Müşteriler CD yazıcılar isterken Apple DVD sürücülü iMac'ler üretiyor ve onları video düzenleme makineleri olarak geliştiriyordu. Bu konuda *Fortune* dergisine "kendimi aptal gibi hissettim"[7] demiştir.

Elbette her şey bilinçli bir planlamadan ibaret değildi. Jobs aynı zamanda şanslıydı da. 2004'te bir gün sabahın erken saatlerinde bir araştırma pankreasında kanserli bir tümör olduğunu ortaya çıkardı: ölüme mahkum olmuştu. Pankreas kanseri kesin ve ani bir ölüm getirir. Jobs bu durumu şöyle anlatır: "Doktorum bana evime gidip işlerimi yoluna koymamı tavsiye etti ki bu, doktorların ölüme hazırlaması anlamına gelen şifreli bir ifadedir. Bu, gelecek 10 yıl içinde çocuklarınıza söylemeyi düşündüğünüz her şeyi sadece birkaç ay içinde söylemeye çalışmanız anlamına gelir. Aileniz için de olabildiğince kolay olması için her şeyin hazırlanması, tamamlanması anlamına gelir. Vedanızı yapmanız anlamına gelir." Ama o akşam geç

saatlerde bir biyopsi bu tümörün cerrahi yollarla tedavi edilebilir son derece ender rastlanan bir kanser türü olduğunu ortaya çıkardı. Jobs ameliyat edildi.[8]

Jobs şimdi ellili yaşlarının başında, eşi ve dört çocuğuyla birlikte Palo Alto'da büyük, gösterişsiz bir evde sakin ve kendi halinde bir yaşam sürüyor. Budist ve peskateryan (deniz ürünü dışında et yemeyen bir vejetaryen) olan Jobs sık sık yalınayak yürüyerek yerel Whole Foods marketine meyve ve smoothie almaya gidiyor. Çok çalışıyor ve ara sıra tatil için Havai'ye gidiyor. Apple'dan 1 dolar maaş alıyor ama hisse senedi opsiyonlarıyla zenginleşiyor (ve gittikçe daha da zenginleşiyor) –bu aynı hisse senedi opsiyonları az kalsın SEC ile başını derde sokuyordu– ve Apple'ın yönetim kurulu tarafından kendisine verilen 90 milyon dolarlık özel jetle uçuyor.

Jobs bugünlerde hedefe kilitlenmiş durumda. Apple bütün silindirleri ateşliyor ama şirketin iş modeli otuz yıl geride. Apple uzunca bir süre önce Microsoft üzerinde standartlaşmış olan bir endüstride bir anomali durumunda. Osborne, Amiga ve kendi mülklerindeki teknolojiye yapışmış olan ilk dönemlerdeki diğer yüz kadar şirket gibi Apple şirketinin de “havadaki büyük kenetlenme” toplantılarına katılması gerekiyordu. Ama Apple birkaç on yıldır ilk defa büyük, güçlü bir ticari varlık haline gelme konumunda –potansiyel olarak, 1970'lerde öncülüğünü yaptığı bilgisayar endüstrisinden çok daha büyük yeni pazarlara açılıyor. Teknolojide yeni bir cephe açılıyor: dijital eğlence ve iletişim.

İşyerleri uzunca bir süre önce bilgisayarların getirdiği bir devrim geçirdi ve bu alan Microsoft'un egemenliği altında. Apple'ın kontrol mücadelesi vermesinin hiçbir yolu yok. Ama ev farklı bir konu. Eğlence ve iletişim dijitalleşiyor. İnsanlar cep telefonları, anlık mesaj ve e-posta yoluyla iletişim kuruyor ve bir yandan da müzik ve filmler gittikçe daha fazla bir yoğunlukla internet üzerinden iletilmeye başlandı. Jobs silip süpürmek için iyi bir konumda. Jobs'ın iş dünyasına uygun olmamasına neden olan karakter özellikleri ve bütün içgüdüleri tüketici aletleri için mükemmel bir avantaj oluşturuyor. Endüstriyel tasarım takıntısı, reklamdaki ustalık ve kusursuz kullanıcı deneyimleri yüksek teknolojiyi kitlelere satarken kilit önem taşır.

Apple Jobs'ın uzun bir süredir kurduğu hayali gerçekleştirmek için mükemmel bir araç haline gelmiştir. Bu hayal şudur: Bireyler için kullanımı kolay teknoloji geliştirmek. Jobs Apple'a kendi imajını verdi –ve yeniden verdi. Apple'ın eski yöneticisi Guy Kawasaki bana "Apple 10 bin canı olan bir Steve Jobs'tur"[9] dedi. Çok az şirketin imajı kurucularının imajına bu kadar yakındır. Jobs'ın yerini aldığı CEO Gil Amelio şöyle der: "Apple her zaman Steve'in en iyi ve en kötü karakterini yansıtmıştır. Eski CEO'lar John Sculley, Michael Spindler ve ben işi devam ettirdik ama şirketin kimliğini fazla değiştirmedik. Steve Jobs'la olan ilişkimde kızmam gereken çok şey olmasına karşın Apple'ın sevdiğim yönlerinin çoğunun onun kişiliğiyle belirlenmiş olduğunu kabul ediyorum."[10]

Jobs, Apple'ı ödünsüz bir sanatsal beceri ve kusursuz iş hamlelerinden oluşan eşsiz bir karışımla yönetir. İşadamından çok bir sanatçıdır ama yarattıklarını sermayeye dönüştürme konusunda mükemmel bir yeteneği vardır. Bazı yönlerden, Polaroid adlı hızlı fotoğraf makinesini bulan sanayici bilimadamı Edwin Land'e benzer. Land Jobs'ın kahramanlarından biridir. Land, iş kararlarını, dik başlı bir işadamı olarak değil bir bilim insanı ve sivil haklar ve kadın hakları savunucusu olarak neyin doğru olduğuna bakarak alıyordu. Jobs ayrıca başka bir kahraman olarak kendi içinde bir parça Henry Ford da barındırmaktadır. Ford kullandığı seri üretim teknikleri ile otomobilleri kitlelere ulaştıran bir teknoloji demokratıydı. Modern zamanların Medici'si çizgisi var, yani Jonathan Ive'a sponsor olarak endüstriyel tasarım için Rönesans başlatan bir sanat patronu çizgisi.

Jobs, ilgilerini ve kişilik özelliklerini –takıntılılık, narsisizm, mükemmelcilik– alıp bunları kariyerinin özellikleri haline getirmiştir.

Jobs insanların çoğunun aptal olduğunu düşünen bir elitisttir. Ama aletleri o kadar kolay bir kullanıma kavuşturur ki bir aptal bile onları ustalıkla kullanabilir.

Jobs, Steve Wozniak, Jonathan Ive ve Pixar'ın direktörü John Lasseter gibi yaratıcı, birinci sınıf ortaklarla verimli bir işbirliği dizisi geliştiren kötü huylu değişken saplantıları olan biridir.

Çocuklar için animasyon filmler üreten bir kültürel elitist; Asya fabrikalarının kitlesel pazar ürünlerini iyiden iyiye inceleyen bir anti

materyalisttir. Bu özelliklerini en ham araç olan reklamdaki rakipsiz ustalığıyla destekler.

Jobs çalışmaz hale gelmiş olan büyük bir şirketi yeniden kendi zorlu ürün programlarını yürüten, sıkı, disiplinli bir gemiye dönüştüren bir otokrattır.

Jobs doğal beceri ve yeteneklerini Apple'ı yeniden yaratmak için kullanmıştır. Yüksek teknolojiyi tasarım, marka ve modayla bütünleştirmiştir. Apple, teknoloji budalası bir şirket gibi olmaktan çok Nike ve Sony gibi marka güdümlü bir çok-uluslu şirket gibidir: teknoloji, tasarım ve pazarlamanın eşsiz bir harmanıdır.

Jobs'ın eksiksiz müşteri deneyimleri oluşturma arzusu, Apple'ın donanım, yazılım online hizmetler ve diğer her konuyu kontrol edebilmesini sağlar. Ama şirket birlikte kusursuz bir şekilde çalışan ve sık sık bozulmayan ürünler üretir (karşıt yaklaşımın, açık lisanslama modelinin mükemmel örneği Microsoft bile, Xbox oyun konsollarını ve Zune müzikçalarları tüketicilere satarken aynı çalışma yöntemini uyguluyor).

Jobs'ın büyüsü ve karizması endüstrideki en iyi ürün sunumlarını, tiyatro ve bilgilendirmenin mükemmel bir karışımını üretir. Çekim gücü olan kişiliği Disney, plak devleri ve AT&T ile mükemmel anlaşmalar yapmasını da sağlamıştır –anlaşma yapmak söz konusu olunca ürkeklik yok. Disney kendisine bütün yaratıcı özgürlüğü ve Pixar'da büyük bir kâr payı verdi. Müzik devleri, iTunes müzik mağazasının bir deneyden tehdide dönüşmesine yardımcı oldu. Ve AT&T bir prototip bile görmeden iPhone anlaşmasını imzaladı.

Ama bazılarının kontrol deliliği gördüğü yerlerde başkaları baştanbaşa kusursuz bir müşteri deneyimi oluşturma başarısını gösterme arzusu görüyor. Mükemmeliyetçilik yerine son derece iyi olma arayışı ve kötüye kullanma yerine evrende bir iz bırakma tutkusu var.

İşte size, kişilik özelliklerini iş felsefesine dönüştüren biri.

Ve şimdi sıra geldi bunu nasıl yaptığına.

1. Bölüm

Odaklanma: “Hayır” Demek Apple’ı Nasıl Kurtardı?

“Sağlam bir temeli olan bir düzenleyici arıyorum. Duvarları yıkma, köprüler kurma ve ateşler yakma arzusu içindeyim. Harika bir deneyimim, büyük bir enerjim var ve şu ‘vizyon denen şey’den de bir parça var ve en başından başlamaktan korkmuyorum.”

—Steve Jobs’ın Apple’daki CV’sinden, Mac’in internet sitesi

1997’nin güneşli bir Temmuz sabahında Steve Jobs 20 yıl önce yatak odasında ortaklaşa kurduğu şirkete geri döndü.

Apple bir ölüm döngüsünün içine girmişti. Şirket iflastan sadece altı hafta uzaktaydı. Apple sadece birkaç yıl içinde dünyanın en büyük bilgisayar şirketlerinden biri olma konumundan “en başından kaybetmeye mahkum” bir şirket konumuna gelmişti. Nakit ve pazar payı bağlamında çok kan kaybediyordu. Kimse bilgisayarlarını satın almıyor, hisseler yerlerde sürünüyor ve basın şirketin eli kulağındaki batışı konusunda tahminlerde bulunuyordu.

Şirketin üst düzey yöneticileri şirket merkezinde sabahın erken saatlerinde yapılacak bir toplantıya çağırıldı. Şirketin 18 aydır görevde olan o zamanki CEO’su Gilbert Amelio ayaklarını sürüyerek içeri girdi. Şirkete bazı onarımlar, yamalar yapmış ama buluşçu ruhunu yeniden ateşlemeyi başaramamıştı. “Benim için gitme vakti” dedi ve sessizce odadan ayrıldı. Hiç kimsenin herhangi bir tepki vermesine fırsat olmadan aylak bir serseri görünümüyle Steve Jobs odaya girdi. Şort ve spor ayakkabı giymişti ve birkaç günlük kirli sakalı vardı. Kendini küt diye bir sandalyeye attı ve yavaşça ağını örmeye başladı. “Söyleyin bakalım, bu yerin nesi var?” dedi. Hiç kimsenin herhangi bir yanıt vermesine fırsat olmadan patladı: “Ürünler. Ürünler BERBAT! Onların artık hiçbir çekiciliği yok.”[11]

Apple’ın Düşüşü

Apple'ın düşüşü hızlı ve dramatik oldu. Apple, 1994'te dünya çapındaki milyonlarca dolarlık kişisel bilgisayar pazarının yaklaşık olarak yüzde 10'una egemendi. IBM devinin ardından dünyadaki en büyük ikinci bilgisayar üreticisiydi.[12] Apple, 1995'te o zamana dek sattığı en çok sayıdaki bilgisayarın yüklemesini –dünya çapında 4,7 milyon Mac– yaptı ama daha fazlasını istiyordu. Microsoft gibi olmak istiyordu. Power Computing, Motorola, Umax ve diğer bazı bilgisayar üreticilerine Macintosh işletim sisteminin lisansını verdi. Apple yönetimi, bu "klon" makinelerin toplamdaki Mac pazarını büyüteceğini düşünüyordu. Ama işe yaramadı. Mac pazarı görece hareketsiz kaldı ve klon üreticiler sadece Apple'dan satışlarını aldı.

1996'nın ilk çeyreğinde Apple 69 milyon dolarlık bir zarar bildirdi ve 1.300 çalışanını işten çıkardı. Şubat'ta yönetim kurulu CEO Michael Spindler'ı görevden aldı ve yerine kârlılık artışı sanatkarı olarak ün yapmış olan çip endüstrisi emektarı Gil Amelio'yu getirdi. Ama Amelio'nun işe başlamasından sonraki 18 ay içinde etki ve popülaritesinin olmadığı ortaya çıktı. Apple 1,6 milyar dolar kaybetti pazar payı yüzde 10'dan 3'e çakıldı ve hisse senetleri dibe vurdu. Amelio binlerce çalışanı işten çıkardı ama *New York Times*'a göre 7 milyon dolarlık maaş ve ek ödemelerin tadını çıkarıyordu ve 26 milyon dolarlık hissesi vardı. Apple'ın yönetim ofislerini cömert bir biçimde yeniden donattı ve kısa bir süre sonra 7 milyon değerinde bir altın paraşüt sözleşmesi[12*] yaptığı ortaya çıktı. *New York Times* Amelio'nun Apple'ına "kleptokrasi" diyordu.[13]

Ama Amelio bazı doğru işler yaptı. Para kaybettiren bir yığın proje ve ürünü iptal etti ve kayıpları önlemek için şirketi budadı. En önemlisi, Jobs'ın şirketi NeXT'in modern ve sağlam işletim sisteminin, çok zayıflayan ve eskiyen Macintosh işletim sisteminin yerini alabileceği umuduyla bu şirketi satın aldı.

NeXT'in alınması tesadüfen oldu. Eski bir Apple yöneticisi Jean Louis Gassée tarafından yeni yeni geliştirilmeye başlanan işletim sistemi BeOs'u almaya çalışıyordu. Ama onlar pazarlık yaparken NeXT'in satış temsilcisi olan Garret L. Rice birdenbire Apple'ı aradı ve kendi işletim sistemlerine bir bakmalarını önerdi. Apple mühendisleri NeXT'i hiç düşünmemişlerdi bile.

Konuya ilgi duyan Amelio Jobs’tan NeXT işletim sisteminin tanıtımını yapmasını istedi.

Aralık 1996’da Amelio’ya, NeXT’in etkileyici bir sunumunu yaptı. BeOs’un tersine NeXT hazırdı, bitmişti. Jobs’ın müşterileri, geliştiricileri ve donanım ortakları vardı. Ayrıca NeXT’in ileri düzeyde ve son derece değerli komple bir programlama araçları seti vardı ki bunlar diğer şirketlerin bu sistem için yazılım hazırlamasını kolaylaştırıyordu. Amelio şöyle diyor: “Onun adamları ağ kurma ve –her şeyden daha önemli olan– internet gibi temel konuları düşünmeye çok zaman ayırmışlardı. Apple’ın yapmış olduğu her şeyden daha iyiydi, NT’den daha iyi ve potansiyel olarak Sun şirketinin yaptığından daha iyiydi.”[14]

Görüşmeler sırasında Jobs çok ılımlıydı. Abartıdan kaçınıyordu. Bu, Amelio’nun söylediğine göre, “Özellikle Steve Jobs için ferahlatıcı bir şekilde dürüst bir yaklaşımdı. Hızlı tren gibi gelmediğini görünce rahatlamıştım. Yaptığı sunumda düşünmek, soru sormak ve tartışmak için ayrılmış bölümler vardı.”[15]

İkili, anlaşmayı Jobs’ın Palo Alto’daki evinin mutfağında birer bardak çay ile tavına getirdi. İlk sorun hisse senedi fiyatını temel alan fiyat konusundaydı. İkinci sorun Jobs’ın NeXT’teki çalışanlarının sahip olduğu hisse senedi opsiyonlarıyla ilgiliydi. Amelio, Jobs’ın çalışanlarını kollamasından etkilenmişti. Hisse senedi opsiyonları geleneksel olarak Silikon Vadisi’ndeki en önemli ödeme biçimlerinden biriydi ve ileride 5. Bölüm’de ele alacağımız gibi, Jobs bunu çoğu zaman kilit personeli işe almak ve işte tutmak için kullanıyordu. Ama 2006 Kasım’ında SEC Apple dahil olmak üzere 130 şirkette araştırma başlattı. Bu, Jobs’ı değerlerini şişirmek amacıyla opsiyonları uygunsuz bir şekilde geçmişe dönük olarak tarihlendirme suçlamalarıyla karşı karşıya bırakan bir araştırmaydı. Jobs yasayı bilerek ihlal ettiğini kabul etmedi; SEC soruşturması ise halen devam ediyor.

Jobs Amelio için şaşırtıcı ama kendisi için standart bir taktik olan bir teklif yaptı: Yürüyüşe çıkma teklifi.

Amelio şöyle diyor: “Steve’in enerji ve coşkunluğunun çekimine kapılmıştım. Ayaktayken ne kadar hareketli olduğunu, ayakta ve hareket halindeyken bütün zihinsel becerilerinin nasıl canlandığını ve ifade

gücünün ne kadar daha etkili hale geldiğini anımsıyorum. Tekrar eve doğru yöneldiğimizde artık karara bağlanmış bir anlaşmamız vardı."[16]

İki hafta sonra, 20 Aralık 2006'da, Amelio Apple'ın NeXT'i 427 milyon dolara satın aldığını duyurdu. Jobs ise geçiş sürecine yardımcı olmak için Amelio'ya "özel danışman" olarak Apple'a geri dönüyordu. Bu neredeyse 11 yıldır Jobs'ın Apple kampüsüne ilk gelişiydi. Jobs 1985'te o zamanki CEO John Sculley ile girdiği iktidar mücadelesinde başarısız olmasının ardından Apple'dan ayrılmıştı. Jobs işten atılmadan istifa etmiş ve Apple'ı oyunun dışında bırakma ümidiyle ona doğrudan rakip olarak NeXT şirketini kurmuştu. Şimdi ise Apple'ı kurtarmak için çok geç kalınmış olabileceğini düşünüyordu.

Karşınızda iCEO

Jobs, ilk başta Apple'da bir rol üstlenmeye isteksizdi. Zaten başka bir şirketin CEO'suydu –*Toy Story* adlı ilk filmiyle olağanüstü başarılı bir başlangıç yapan Pixar şirketinin CEO'suydu. Jobs, Hollywood'daki başarısı nedeniyle Apple ile yeniden teknoloji işine dönmeye pek istekli değildi. Çok çabuk eskiyen teknoloji ürünlerini canlandırmaya çalışmaktan bıkmıştı. Daha uzun ömürlü işler yapmak istiyordu. Örneğin iyi bir film. İyi bir hikaye anlatımı onlarca yıl etkili olur. 1997'de Jobs *Time* dergisine şöyle diyordu:

"Bugünkü herhangi bir bilgisayara 20 yıl sonra sistem önyüklemesi yapabileceğinizi sanmıyorum. Ama Snow White (Pamuk Prenses) 28 milyon sattı ve o tam 60 yıllık bir ürün. İnsanlar çocuklarına artık Heredot ya da Homer okumuyor ama herkes film izliyor. Bugünkü mitlerimiz filmler. Bu mitleri ise kültürümüze Disney yerleştiriyor ve Pixar'ın da böyle yapacağını umuyorum."[17]

Belki daha da önemlisi, Jobs Apple'ın bir geri dönüş yapabileceğinden emin değildi. Aslında kuşkusu öyle büyüktü ki 1997 Haziran'ında NeXT satışında kendisine dip fiyattan verilen 1,5 milyon hisseyi –bir tek sembolik hisse dışında hepsini– sattı. Apple'ın gelecekte bir tane hisseden fazla bir değer taşıyacağını sanmıyordu.

Ama 1997 Temmuz'unun başında, bir Silikon Vadisi şirketinin şimdiye dek uğradığı en büyük zarar olan 750 milyon dolar civarındaki zarar dahil

olmak üzere bir dizi berbat çeyrek finansal sonuçların[18] ardından Apple yönetim kurulu Amelio'dan istifa etmesini istedi.

Yaygın kanı, Jobs'ın dikkatle planlanmış bir yönetim kurulu darbesi ile Amelio'yu sırtından hançerleyerek ayağını kaydırdığı yönündedir. Ama Jobs'ın şirketi devralmayı planladığına ilişkin herhangi bir kanıt yoktur. Aslında bunun tam tersi daha doğru gibi görünmektedir. Bu kitap için kendileriyle görüşme yapılan bazı kişiler Jobs'ın ilk başta Apple'a dönmekle ilgilenmediğini –Pixar ile çok fazla meşgul olduğunu ve Apple'ın kurtarılabileceğine çok az inancı olduğunu– söylediler.

Eğer Amelio'nun aksi iddialarını göz ardı edersek, kendi otobiyografisi bile Jobs'ın Apple'da dizginleri ele geçirmeye ilgi duymadığını açıkça göstermektedir. Amelio şöyle yazmıştır: "O, anlaşmanın asla dikkatinin bir kısmını Apple'a vermekten daha fazlasını içermesini istememişti."[19] Amelio, kitabında daha önce Jobs'ın NeXT'in satışında nakit ödeme istediğine dikkat çekiyordu; Jobs hiç Apple hissesi istemiyordu. Ama Amelio büyük oranda hisse ile ödeme yapma konusunda ısrar etti çünkü Jobs'ın öylece çekip gitmesini istemiyordu. Kendi ifadesi ile "taşın altına elini koyması"[20] için Jobs'ın Apple'a bağlanmasını istiyordu.

Amelio gerçekten birkaç yerde Jobs'ı kendi yerine geçmek için kendisinin uzaklaştırılması konusunda planlar yapmakla suçluyor ama kesin bir kanıt sunmuyor. Görevden alınışını Jobs'ın manevralarına bağlamak, Apple yönetim kurulunun kendisine duyduğu güveni yitirdiği yönünde daha açık sözlü açıklamalar yapmaktan daha rahatlatıcıdır.

Amelio'yu görevden aldıktan sonra Apple yönetim kurulunun yönelebileceği başka hiç kimse yoktu. Jobs zaten Amelio'nun özel danışmanı rolü ile şirkete tavsiyelerde bulunuyordu (özellikle bunun hiçbir Makyavelci yönü yok). Yönetim kurulu Jobs'tan görevi devralmasını istedi. O da –geçici olarak– kabul etti. Jobs altı ay sonra "geçici" (*interim*) CEO ya da iCEO ünvanını, şaka yollu olarak Apple'ın içini (*inside*) kastettiğini söyleyerek kabul etti. Apple yönetim kurulu, daimi bir atama için aday aramaya devam ederken, Ağustos'ta Jobs'ı resmen geçici CEO olarak ilan etti. Wags, Apple'ın NeXT'i satın aldığı zaman Jobs'ı da ele geçirmesi yerine, Jobs'ın Apple'ı ele geçirdiğini ama bunu, ödemeyi yapanın da Apple olmasını sağlayacak şekilde zekice ayarladığını ifade etmektedir.

Jobs görevi devralınca Apple 40 kadar farklı ürünü –inkjet yazıcılardan Newton elbilgisayarına kadar her şeyi– sattı. Bunların çok azı pazar lideriydi. Bilgisayar serileri özellikle kafa karıştırıcıydı. Birkaç ana ürün dizisi vardı –Quadra'lar, Power Mac'ler, Performa'lar ve PowerBook'lar– ve her birinin bir sürü farklı modeli vardı. Ama kafa karıştırıcı ürün isimleri dışında bu modelleri birbirinden ayıran fazla özellik yoktu –Performa 5200CD, Performa 5210CD, Performa 5215CD ve Performa 5220CD.

Jobs sonradan şöyle diyecekti: "Buraya geldiğimde binbir çeşit ürün buldum. Bu şaşırtıcıydı. Ve insanlara peki bir 4400 yerine neden 3400'ü tavsiye etmem gerekir diye sormaya başladım. Bir insan neden bir 7300'e değil de 6500'e geçmelidir? Üç hafta sonra bile bunu anlayabilmiş değildim. Eğer bunu ben anlayamadıysam… müşterilerimiz nasıl anlayacaktı?"[21]

Kendisiyle görüştüğüm, 1990'ların ortalarında Apple'da çalışan bir mühendis şirket merkezinde bir duvara tutturulmuş poster şeklinde bir akış diyagramı gördüğünü anımsıyor. Posterdeki başlıkta MAC BİLGİSAYARINIZI NASIL SEÇECEKSİNİZ? yazıyormuş ve seçenekler konusunda müşterilere yol göstermek üzere hazırlanmış. Ama sadece Apple'ın ürün stratejisinin ne kadar kafa karıştırıcı olduğunu gösteriyormuş. Mühendis şöyle diyor: "Mac'inizi seçmek için bir poster gerekiyorsa bir şeylerin yanlış gittiğini anlarsınız."

Apple'ın organizasyon yapısı da benzer bir düzensizlik içindeydi. Apple, binlerce mühendisi ve bundan bile fazla müdürü olan büyük, hantal bir *Fortune* 500 şirketi haline gelmişti. Jobs görevi devraldığında Apple'daki Advanced Technology Group'un yöneticisi olan Don Norman şöyle diyor: "Apple, Jobs'tan önce parlak, enerjik, kaotik ve işlevsel olmayan bir durumdaydı." Kısaca ATG olarak bilinen grup, Apple'ın tarihsel önemi olan Ar-Ge bölümüydü ve bazı önemli teknolojilere öncülük etmişti.

Telefonla yaptığım görüşmede bana şunları söyledi: "1993'te Apple'a girdiğimde her şey harikaydı. Yaratıcı, yenilikçi çalışmalar yapabiliyordunuz. Ama kaotikti. Bunu bir organizasyonda yapamazsınız. Birkaç yaratıcı insana ihtiyacınız olur ve diğerleri işin gerçekleşmesini sağlar."[22] Norman'a göre, Apple'ın mühendisleri ciddi çalışma ve ürünlerin işe yaraması konusunda değil yaratıcılık ve buluşçuluk konusunda

ödüllendiriliyordu. Bütün gün icatlar yapabiliyor ama söylediklerini nadiren gerçekleştiriyorlardı. Bu, bir yönetici olarak Norman'ı çılgına çevirebilirdi. Emirler veriliyordu ama inanılmaz bir biçimde altı ay sonra hiçbir şey yapılmış olmuyordu. Norman, "Bu bir saçmalıktı" dedi.

Apple'ın en büyük yazılım ortaklarından biri olan Adobe'den John Warnock, Jobs geri dönünce bu durumun çabucak değiştiğini söyledi. Warnock şöyle diyor: "Jobs çok güçlü bir iradeyle gelir; ya onu desteklersiniz ya da yolunun üstünden çekilirsiniz. Apple'ı bu şekilde yönetmeniz gerekir –doğrudan doğruya ve zorlayıcı bir biçimde. Bunu gelişigüzel yapamazsınız. Steve bir soruna savaş açtığında son derece şiddetle saldırır. Sanırım NeXT'i yönettiği yıllar boyunca olgunlaştı ve artık o kadar yumuşak başlı değil."[23]

Steve'in Araştırması

Jobs, Apple'a iCEO olarak döndüğü günlerde hemen işe koyuldu. Taahhüt altına girdikten sonra Jobs, Apple'ı düzeltmek için acele etti. Hemen Apple'ın ürettiği her bir ürün hakkında son derece kapsamlı bir araştırma başlattı. Şirketi parça parça ele alarak şirket varlıklarını belirledi. Şirkete dönüşünden sonra birkaç ay Jobs'ın yardımcılığını yapan Jim Oliver şöyle diyor: "Olup biten her şeyin bir değerlendirmesini yapması gerekiyordu. Bütün ürün gruplarına konuşmalar yaptı. Araştırma gruplarının kapsam ve hacmini öğrenmek istiyordu. 'Her şeyin doğruluğunun ortaya çıkarılması gerekir. Örneğin, bir şirket kütüphanesine gerçekten ihtiyacımız var mı?' diyordu."

Jobs büyük bir konferans odasında bir workshop başlattı ve ürün ekiplerinin her birini çağırdı. Herkes toplanır toplanmaz hemen işe koyuldu. Apple'ın QuickTime multimedya yazılımının baş mimarı olacak kadar ilerleyen başarılı programcı Peter Hoddie'nin söylediğine göre, "Herhangi bir giriş konuşması bile yapmadı, hayır kesinlikle yapmadı. Biri notlar almaya başladı. Steve ise söyle dedi: 'Not almanıza gerek yok. Eğer önemliyse zaten onu unutmazsınız.'"

Mühendisler ve programcılar ne üzerinde çalışmakta olduklarını ayrıntılarıyla açıkladılar. Ürünlerinin nasıl çalıştığını, nasıl satıldığını ve bir sonraki aşama olarak ne yapmayı planladıklarını açıklayarak ürünlerini derinlemesine tanıttılar. Jobs dikkatle dinledi ve bir sürü soru sordu. Jobs

işe güçlü bir şekilde bağlanmıştı. Sunumların sonunda bazen varsayımsal sorular soruyordu: “Eğer para sorun olmasaydı ne yapardınız?”[24]

Jobs’ın bu değerlendirme toplantıları birkaç hafta sürdü. Sakin ve yöntemli bir uygulamaydı. Jobs’ın adını çıkaran patlamalardan hiçbiri yoktu. Oliver şöyle diyor: “Steve şirketin odaklanması gerektiğini ve her bir grubun böyle yapmak zorunda olduğunu söylüyordu. Bu değerlendirmeler oldukça resmi bir havada gerçekleşiyordu. Çok sakin geçiyordu. Steve ‘Apple ciddi bir finansal sıkıntı içinde ve ekstra bir şey yapmamız mümkün değil’ diyordu. Bu konuda bayağı ılımlı ama katıydı.”

Jobs tepeden inme bir kesinti yapmadı. Her bir ürün grubundan nelerin kesilmesi ve nelerin sürdürülmesi gerektiğini belirlemesini istedi. Eğer grup bir projeyi sürdürmek istiyorsa bunu Jobs’a kabul ettirmek zorundaydı –ve bu zorlu bir satış olacaktı. Anlaşılabilir bir şekilde gruplardan bazıları marjinal ama belki de stratejik ya da pazardaki en iyi teknoloji olan projeleri sürdürmeyi savundular. Ama Jobs sıklıkla bir kazanç getirmiyorlarsa bırakılmaları gerektiğini söylüyordu. Oliver, grupların çoğunun Jobs’ın “Yeterli değil” karşılığını verdiği birkaç kişiyi günah keçisi olarak verdiklerini anımsıyor.

Oliver Jobs’ın “Eğer Apple hayatta kalacaksa daha fazla kesinti yapmamız gerekir,” dediğini anımsıyor: “Bağırıp çağırma yoktu. İnsanlara ‘aptallar’ deme olayları yoktu. Durum sadece ‘Odaklanmak ve iyi olabileceğimiz şeyler yapmak zorundayız’ olayıydı.” Oliver, Jobs’ın birkaç kez beyaz bir tahta üzerine Apple’ın yıllık gelirlerini gösteren basit bir grafik çizdiğini görmüştü. Grafik bir yılda 12 milyar dolardan 10 milyar dolara sonra da 7 milyar dolara sert düşüşü gösteriyordu. Jobs Apple’ın 12 milyar dolarlık kârlı bir şirket ya da 10 milyar dolarlık kârlı bir şirket olamayacağını ama 6 milyar dolarlık kârlı bir şirket olabileceğini ifade ediyordu.[25]

Apple’ın Varlıkları

Sonraki birkaç hafta boyunca, Jobs bazı önemli değişiklikler yaptı.

Üst Yönetim. Apple’ın yönetim kurulu üyelerinin çoğunun yerine, Oracle şirketinin önemli isimlerinden ve aynı zamanda bir arkadaşı olan Larry Ellison dahil olmak üzere teknoloji endüstrisinden müttefikleri getirdi.

Jobs'ın NeXT'teki yaverlerinden bazıları da çoktan Apple'da üst düzey konumlara yerleştirilmişti: David Manovic satışın başına; John Rubinstein donanımın başına; Avadis "Avie" Tevanian ise yazılımın başına getirilmişti. Jobs yönetici kadronun geri kalanını da değiştirmeye koyuldu ama bir istisna dışında. Amelio tarafından kısa bir süre önce işe alınmış ve eski adamlarından biri olarak kabul edilemeyecek olan CFO Fred Anderson'ı yerinde bıraktı.

Microsoft. Jobs, Microsoft ile Apple arasında uzun süredir devam eden ve şirkete zarar veren bir patent davasını çözüme kavuşturdu. Microsoft'un Windows'ta Mac'e kazık attığı yönündeki suçlamaları geri çekmek karşılığında Jobs, Gates'i Mac için son derece önemli olan Office paketini geliştirmeye devam etmeye ikna etti. Mac, Office paketi olmadan yaşayamazdı. Jobs ayrıca Gates'in, şirketi 150 milyon dolarlık bir yatırımla açıkça desteklemesini sağladı. Yatırım büyük oranda sembolikti ama Wall Street bunu sevdi: Apple hisseleri yüzde 30 değer kazandı. Karşılığında Gates, Jobs'ın Internet Explorer'ı Mac üzerinde varsayılan web tarayıcı yapmasını sağladı; bu da Microsoft internet üzerindeki egemenlik konusunda Netscape ile büyük bir savaş içinde olduğu için önemli bir ayrıcalık olmuştu.

Jobs, Gates ile kişisel görüşmeler başlattı ve daha sonra Gates bir anlaşmayı görüşmek üzere Microsoft'un CFO'su Gregory Maffei'i gönderdi. Maffei, Jobs'ın evine gitti ve Jobs yemyeşil olan Palo Alto'daki evinden çıkıp dışarıda bir yürüyüş yapmayı önerdi. Jobs yalınayak çıkmıştı. Maffei şöyle diyor: "Bu olay iki şirket arasındaki ilişkilerde son derece radikal bir değişiklikti. [Jobs] içten ve etkileyiciydi. 'Bunlar bizim değer verdiğimiz konular ve önemli olan da bu' diyordu. Ve bu yaklaşım listeyi kısaltabilmemizi sağladı. Amelio ile de çok zaman geçirmiştik ve onların çok fikri vardı ama bir başlangıca yol açmayan türdendi. Jobs ise çok daha yetenekliydi. 23 bin koşul sıralamıyordu. Resmin bütününe bakıyor ve neye ihtiyacı olduğunu belirliyordu. Ve onun Apple yetkililerini bir araya getirip anlaşmayı satabilme kredibilitesi olduğunu anladık."[26]

Marka. Jobs, ürünler berbat olduğu halde Apple markasının hâlâ büyük olduğunu fark etti. Apple markasının şirketin temel varlıklarından biri, belki de en temel varlığı olarak kabul ediyordu ama markanın yeniden canlandırılması gerekiyordu. Jobs 1998'de *Time* dergisine şöyle dedi:

“Büyük markalar hangileri? Levi’s, Coke, Disney, Nike. İnsanların çoğu Apple’ı da bu kategoriye koyacaktır. Apple kadar iyi olmayan bir marka oluşturmak için bile milyarlarca dolar harcayabilirsiniz. Ama Apple bu inanılmaz varlıkla hiçbir şey yapmamaktaydı. En önemlisi, Apple ne? Apple, grubun dışında düşünen insanlarla ilgili bilgisayarları dünyayı değiştirmelerine yardımcı olması için, sadece bir işi yapması için değil bir fark yaratan şeyler yaratmalarına yardımcı olması için kullanan insanlarla ilgili bir markadır.”[27]

Jobs üç büyük reklam ajansı arasında Apple hesabına bir “yarışma” düzenledi. Onlara büyük, cesur bir yeniden markalaşma kampanyası hazırlayıp sunum yapmalarını söyledi. Yarışmanın galibi, orijinal Mac için Apple’ın efsanevi 1984 Super Bowl reklamını yaratmış olan TBWA/Chiat/Day oldu. Sonuç olarak TBWA Jobs’la yakın bir işbirliği içinde “Think Different” (Farklı Düşünün) kampanyasını yarattı. (4. Bölüm’de “Think Different” hakkında daha fazla bilgi verilmektedir.)

Müşteriler. Jobs, Apple’ın diğer büyük bir varlığının müşterileri –o sırada 25 milyon civarında olan Mac kullanıcıları– olduğu sonucuna vardı. Bunlar, bazıları dünyanın her yerindeki bütün şirketlerin müşterileri arasında bile en sadık olan müşterilerdi. Bu müşteriler, Apple’ın makinelerini satın almaya devam etmeleri halinde yatırım geri dönüşü için güçlü bir temel olacaklardı.

Klonlar. Jobs, klon işini öldürdü. Bu hamle şirket içinde bile oldukça tartışmalıydı ama Apple’ın birdenbire rakipleri oyunun dışına iterek bütün Mac pazarını yeniden eline geçirmesini sağladı. Müşteriler artık Power Computing, Motorola ya da Umax şirketlerinden, daha ucuz bir Mac alamıyordu. Tek rakip Windows’tu ve Apple farklı bir öneriydi. Klonları öldürmek klon üreticilerinden daha ucuz Mac’ler satın almaya alışmış olan Mac kullanıcılarının pek hoşuna gitmedi ama Apple için doğru, stratejik hamle buydu.

Tedarikçiler. Jobs, ayrıca Apple’ın tedarikçileriyle de yeni anlaşmalar yaptı. O sıralarda hem IBM hem de Motorola Apple’a çip sağlıyordu. Jobs onların birbirinin kuyusunu kazmalarını sağlamaya karar verdi. Onlara Apple’ın sadece biriyle yola devam edeceğini ve seçeceği taraftan büyük indirimler beklediğini söyledi. Her iki tedarikçiyi de bırakmadı ama Apple her iki şirket için de tek büyük PowerPC çipi müşterisi olduğu için istediği indirimleri elde etti ve daha da önemlisi çiplerin garantileri gelişmeye

devam etti. Jobs *Time* dergisine şöyle diyordu: “Bu, büyük bir tankeri döndürmeye benziyordu. İptal ettiğimiz birçok berbat anlaşma vardı.”[28]

Ürün hattı. Jobs’ın yaptığı en önemli iş Apple’ın ürün hattını radikal bir biçimde basitleştirmekti. Şirketin yönetim kurulunun yanındaki mütevazı ofisinde (Amelio’nun gösterişli bir şekilde döşenmiş ofislerinden nefret ettiği ve oraları kullanmayı reddettiği söylenir) bir tahtaya ikiye ikilik basit bir tablo çizdi. Üst tarafa “Müşteri” ve “Profesyonel”, yana ise “portatif” ve “masaüstü” yazdı. İşte Apple’ın yeni ürün stratejisi buydu. Sadece dört makine: Hem tüketicileri hem de profesyonel kullanıcıları hedefleyen iki notebook ve iki masaüstü.

Ürün hattını küçültmek son derece cesur bir hareketti. Multimilyar dolarlık bir şirketi tekrar iskelete döndürmek çok güçlü sinirlere sahip olmayı gerektiriyordu. Sadece dört makineye odaklanmak için her şeyi bırakmak radikal bir karardı. Bazıları bunun çılgınca, hatta intihar olduğunu düşünüyordu. Apple yönetim kurulu eski başkanı Edgar Woolard Jr. *Business Week*’e şöyle diyordu: “Bunu duyunca ağzımız açık kaldı. Ama zekice bir karardı.”[29]

Jobs Apple’ın iflastan sadece birkaç aylık kısa bir süre uzağında olduğunu ve şirketi kurtarmanın tek yolunun ateşli bir şekilde şirketin en iyi yaptığı işe odaklanmak olduğunu biliyordu; bu, müşteriler ve yaratıcı profesyoneller için kullanışlı bilgisayarlar üretmekti.

Jobs yüzlerce yazılım projesini ve neredeyse bütün donanım işlerini iptal etti. Amelio zaten Apple’da –prototip bilgisayardan yeni donanıma kadar– neredeyse 300 projeyi öldürmüş ve binlerce çalışanın işine son vermişti ama orada durmak zorundaydı. Oliver şöyle diyor: “Bir CEO sadece bu kadar çok kesinti yapabilir. Bunları yapınca Amelio’nun üzerinde büyük bir baskı oluştu. Bu, Steve’in geri kalan 50 projeyi ele alıp bunları ona düşürmesini de çok daha kolay hale getirdi.”

Monitörler, yazıcılar ve –en tartışmalı olanı– Newton elbilgisayarı gitti ve bu Newton severlerin Apple’ın otoparkında afişler ve hoparlörlerle protestolar düzenlemelerine neden oldu. Bir afişte NEWTON BEŞ PARA ETMEZ DİYEMEM yazılıydı, diğer birinde ise NEWTON BENİM PİLOTUM[29*] deniyordu.

Newton'un bitirilmesi, geniş ölçüde, önceki Apple CEO'larından biri olan ve 1980'lerin sonunda Jobs'ı Apple'dan uzaklaştırmış olan John Sculley'e karşı bir intikam eylemi olarak kabul edilir. Newton, Sculley'in bebeğiydi ve şimdi öç almak için Jobs onu bıçaklıyordu. Hepsinden önemlisi, Newton Bölümü ilk kazancını almıştı ve ayrı bir şirket haline dönüşmek üzereydi. Elbilgisayarları alanındaki bütün yeni endüstri hızla gelişiyordu ve kısa bir süre sonra Palm Pilot'ın egemenliği altına girecekti.

Ama Jobs için Newton dikkat dağıtıcı bir üründü. Apple bilgisayar işindeydi ve bu bilgisayarlar üzerine odaklanması gerektiği anlamına geliyordu. Lazer yazıcılar için de aynı durum söz konusuydu. Apple lazer yazıcılar işindeki ilk şirketlerden biriydi ve pazardan büyük bir dilim kapmıştı. Pek çok insan Jobs'ın bu işten çıkarak milyonlarca doları ortada bıraktığını düşünüyordu.

Ama Jobs'a göre Apple üst düzey bilgisayarlar satmalıydı: Tıpkı lüks otomobillerde olduğu gibi tasarımı iyi, sağlam makineler. Jobs bütün otomobillerin aynı işi –A noktasından B noktasına gitme işini– yaptığını ileri sürerdi ama birçok insan bir BMW almak için Chevrolet'den çok yüksek miktarda fazla para ödemiştir. Jobs bu benzetmenin mükemmel olmadığını kabul ediyordu (otomobiller herkesin benziniyle çalışır ama Macintosh'lar Windows yazılımıyla çalışamaz) ama Apple'ın müşteri tabanının Apple'a iyi marjlar kazandırmaya yetecek kadar büyük olduğunu savunuyordu.

Jobs'a göre kilit nokta burasıydı. Apple üzerinde kelepir fiyatına bilgisayar satma baskısı vardı –ve her zaman olmuştu. Ama Jobs Apple'ın hiçbir zaman dibe doğru yarışan ticari ürün pazarında rekabet edemeyeceğinde ısrar ediyordu. Dell, Compaq ve Gateway arasında yarım düzine bilgisayar üreticisi vardı ve hepsi de temelde aynı ürünü üretiyordu ve aradaki tek fark fiyatlarıydı. Apple, olası en ucuz bilgisayarla Dell ile boy ölçüşmek yerine daha fazla birinci sınıf ürünler geliştirmeye yetecek kazancı elde etmek için birinci sınıf ürünler üretecekti. Hacim, fiyatları aşağı çekecekti.

Ürünlerin sayısını düşürmek operasyonel açıdan iyi bir hamleydi. Daha az ürün daha az envanter demekti ki bu da şirketin kâr hanesinde hızlı bir etki bırakırdı. Jobs bir yılda Apple'ın envanterini 400 milyon doların üzerindeki bir rakamdan 100 milyon doların altına indirmeyi başardı.[30] Önceden

satılmayan makineler konusunda milyonlarca dolarlık kayıt düşmek zorunda kalıyordu. Jobs ürün sayısını minimuma indirerek şirketi batırabilecek türde, yüksek bir zarar riskini en aza indirdi.

Ürün sayısını azaltma ve yeniden organize etme, uzun, yorucu saatler geçiren Jobs için hiç de kolay olmadı. Jobs *Fortune* dergisine 1998'de şöyle diyordu: "Hayatım boyunca hiç böyle yorulmamıştım. Eve akşam saat on civarında geliyordum ve doğruca yatağa atlıyordum ertesi sabah ise saat altıda zorla kalkıp duş alıyor ve işe gidiyordum. Bunu sürdürebilmemde en büyük övgüyü eşim hak ediyor. Beni destekledi ve bir kocanın yokluğunda aileyi bir arada tuttu."[31]

Bazen yaptığının doğru olup olmadığını düşünüyordu. Zaten Pixar'ın CEO'suydu ve Pixar *Toy Story* başarısının tadını çıkarıyordu. Apple'a dönmesinin Pixar şirketi, ailesi ve ünü üzerinde bir baskı yaratacağını biliyordu. *Time* dergisine şöyle diyordu: "Bazen işin içine girmekle doğru mu yaptım acaba diye düşünmedim dersem yalan olur. Ama ben yaşamın zekice bir şey olduğuna inanırım –yani hiçbir şey rastlantı değildir."[32]

Jobs en çok başarısız olmaktan korkuyordu. Apple çok zor bir durumdaydı ve onu kurtaramayabilirdi. Jobs zaten tarih kitaplarında kendisine bir yer edinmişti; şimdi ise bunun zarar görmesini istemiyordu. *Fortune* dergisine 1998'de verdiği bir röportajda esin kaynağı olarak kahramanı Bob Dylan'a baktığını söylüyordu. Jobs'ın Dylan'a hayran olduğu konulardan biri onun hareketsiz kalmayı reddetmesiydi. Başarılı sanatçıların çoğu kariyerlerinin bir noktasında körelirler: İlk başta kendilerini başarıya ulaştıran şeyi yapmaya devam ederler ama gelişim göstermezler. Jobs'ın dediğine göre "eğer başarısız olma riskini göze alırlarsa hâlâ sanatçıdırlar. Dylan ve Picasso daima başarısız olma riskini göze alıyorlardı."

"Steve'lenme"

Jobs koltuğu devraldıktan sonra binlerce çalışanın toplu olarak işten atılmalarına ilişkin yayınlanmış herhangi bir haber olmamasına karşın gerçekte kitlesel işten çıkarmalar oldu. Hepsi değilse de çoğu, projeler iptal edildikten sonra kadroları işten çıkaran üretim müdürleri tarafından gerçekleştirildi. Ama bu çok sessiz bir şekilde yapıldı ve gazetelerden saklandı.

Jobs’ın şanssız bazı çalışanları asansörlerde köşeye sıkıştırdığı ve şirketteki rolleri hakkında onları sınadığı ve eğer yanıtlar tatmin edici değilse hemen oracıkta işten atıldıkları şeklinde –muhtemelen uydurma– öyküler anlatılır. Bu olaylar “Steve’lenme” olarak tanımlanmaya başladı. Bu terim artık teklifsizce iptal edilen herhangi bir proje için kullanılan bir teknoloji jargonu haline gelmiştir: “Online örgü modeli üreticim Steve’lendi.”

Jim Oliver herhangi bir çalışanın asansörlerde kişisel olarak “Steve’lendiği” konusuna pek inanmıyor. Jobs birilerini hemen olduğu yerde işten çıkarmış olabilir ama bu Oliver orada değilken olmuştur –oysa Oliver üç ay boyunca kişisel asistanı olarak hemen her yerde Jobs’ın yanındaydı. Eğer Jobs herhangi bir çalışanı işten çıkardıysa bile Oliver bunun bir defadan fazla olduğundan kuşku duyuyor. Oliver şöyle diyor: “Ama elbette bu tür hikayeler yayıldı ve insanları pür dikkat çalışır hale getirdi. Bu hikayeler anlatılıp duruyor ama Jobs’ın bunu yaptığı kişiyi hiç görmedim.”[33]

Oliver duyduklarına bakınca Jobs’ın öngörülemez, kötü huylu bir umutsuz vaka olduğunu düşünüyordu ve onu oldukça sakin biri olarak bulunca hoş bir şekilde şaşırmıştı. Gerçekten birkaç öfke parlamalarına da tanık olmuştu ama bunlar “çok nadir” ve çoğu zaman önceden üzerinde düşünülmüş durumlardı. Oliver, “Aleni azarlamalar açık bir şekilde hesaplanıyordu” diyor. (Jobs’ın gerçekten bir kutuplaştırma eğilimi vardı. Örneğin sevdiği bir Pilot kalemi vardı ve diğer hepsi “süprüntü”ydü. İnsanlar da ya dahiydi ya da aptal.)

Jobs Newton’ı bitirmiş olabilir ama iyi mühendis oldukları yargısına vardığı Newton ekibinin çoğunun elinde tuttu. Basit ürün matrisindeki makinelerden birini üretmek için onlara ihtiyacı vardı; bu ürün daha sonra iBook olarak adlandırılacak olan tüketici portatif kategorisiydi. Jobs, ürün araştırmasını gerçekleştirirken bir yandan da insanlarla ilgili bir çalışma yürütüyordu. Şirketin varlıkları ürünlerden ibaret değildi, çalışanlar da şirketin varlıkları arasındaydı. Ve bazı cevherler vardı. Jobs, sonradan, Jonathan Ive ve tasarım ekibi hakkında şunları söyleyecekti: “On ay önce yaşamım boyunca gördüğüm en iyi endüstriyel tasarım ekibini buldum.” Ive zaten Apple’da çalışıyordu –birkaç yıldır Apple’daydı ve tasarım

grubunun başına geçecek kadar yükselmişti. (Ive ile ilgili ayrıntılı bilgiyi 3. Bölüm'de bulabilirsiniz.)

Jobs, oyunu yönetenler arasında olmasalar bile ürün ekiplerindeki yetenekli insanları bulmak için dikkatli bir çalışma yapıyordu. Peter Hoddie yazılım hakkında birçok şey söylediği QuickTime sunumundan sonra Jobs'ın kendisine adını sorduğunu söylüyor. Hoddie "Bunun iyi mi yoksa kötü mü olduğu konusunda herhangi bir fikrim yoktu ama adımı unutmadı" diyor. Daha sonra Hoddie QuickTime'ın kıdemli mimarı oldu.

Jobs'ın planı basitti: kırp ki temel A takımı –yani eski NeXT yöneticilerinden oluşan çekirdek kadro ve şirketin en iyi programcı, mühendis, tasarımcı ve pazarlamacıları– yine yenilikçi ürünler geliştirmeye ve onları iyileştirmeye ve güncellemeye devam edebilsin. Jobs 1998'de yapılan bir röportajda bunu şöyle açıkladı: "Eğer dört büyük ürün platformu yaratabilirsek, işte bütün gereksinim duyduğumuz şey bu. Bu platformlar için bir B ya da bir C takımı oluşturmak yerine A takımımızı bunların her birinin başına getirebiliriz. Bunları çok daha hızlı yürütebiliriz."[34] İleriki bölümlerde göreceğimiz gibi, Jobs'ın kariyeri boyunca izlediği kilit stratejilerden biri, bulabildiği en yetenekli kişileri toplamaktı.

Jobs, Apple'ın organizasyon şemasının daha verimli ve anlaşılması kolay hale gelmesini sağladı. Yeni idari akış şeması son derece basitti: Jon Rubinstein mühendisliği yönetiyordu, Avie Tevanian yazılımı yönetiyordu, Jonathan Ive tasarım grubunun başındaydı, Tim Cook operasyonları ve Mitch Mandich dünya çapındaki satışları yönetiyordu. Jobs hat boyunca açık bir emir komuta zinciri konusunda ısrar ediyordu: şirketteki herkes kime bağlı olduğunu ve kendisinden ne beklendiğini biliyordu. Jobs, *Business Week* dergisine şöyle diyordu: "Organizasyon açık ve net, anlaşılması kolay ve daha hesap sorulabilir. Sadece her şey daha basitleşti. Bu, her zaman benim ilkelerimden biri olmuştur –odaklanma ve basitlik."[35]

Dr. No

Jobs'ın dramatik odaklanması işe yaradı. Sonraki iki yıl boyunca Apple büyük bir başarı dizisi olduğu kanıtlanan dört makineyi pazara sundu.

Birincisi, hızlı bir profesyonel makine olan Power Macintosh G3, 1997 Kasım'ında piyasaya sürüldü. Bu şimdi büyük oranda unutulmuş durumda ama G3 Apple'ın temel hedef kitlesi –profesyonel kullanıcılar– arasında büyük bir ilgi görmüş ve ilk yılda son derece saygı duyulacak bir satış rakamı olan bir milyon sayısına ulaşmıştı. G3'ü renkli iBook ve parlak titanyum PowerBook izledi ve her ikisi de büyük başarı elde etti. Ama en büyük başarıyı meyve renkleri olan gözyaşı damlası şeklindeki iMac elde etti. iMac altı milyon adet satılarak bütün zamanların en çok satan bilgisayarı oldu. iMac kültürel bir fenomen haline geldi ve diş fırçasından saç kurutma makinesine kadar baş döndürücü bir yarı saydam plastik ürünler dizisi çıkmasına neden oldu. iMac'in başarısı Bill Gates'i bile şaşırttı. Şöyle diyordu: "Apple'ın şimdi elde ettiği tek şey renklerde liderlik. Buna yetişmemizin uzun zaman alacağını sanmıyorum."[36] Gates iMac'in alışılmadık renklerinin ötesinde bilgisayarın tüketicilerin gözdesi olmasını sağlayan özellikleri göremiyordu; bu özellikler, kolay kurulum, kullanıcı dostu bir yazılım ve farklı bir kişilikti.

Jobs Apple'ı iyi yapabileceği az sayıda, seçme bir ürün dizisi üzerine odaklandırmıştı. Ama bu odaklanma ürünlerin her biri üzerinde de uygulanıyordu. Çoğu zaman tasarım aşamasında ve ilk çıkışlarından sonra yeni ürünlere eklenen özelliklerin giderek artmasından kaçınmak için Jobs dar bir odaklanma konusunda ısrar eder. Birçok cep telefonu birçok özelliğin olmasının en güzel örneklerini vermektedir. Her şeyi açık yaparlar ama ses düzeyini ayarlamak ya da sesli mesajları dinlemek gibi en temel özellikler telefonların aşırı karmaşık olmaları nedeniyle bazen çok zor hale gelir. Birçok karmaşık seçimle tüketicinin kafasını karıştırmamak için Jobs'ın Apple'daki ilkelerinden biri şudur: "Odaklanmak 'hayır' demektir."

Odaklanma ayrıca başka herkes evet derken güvenle hayır deme özelliğine de sahip olmaktır. Örneğin, Jobs iMac'i çıkardığında o zamanlar bilgisayarlardaki standart bir ekipman olan disket sürücü yoktu. Şimdi aptalca gelebilir ama o zaman bu konuda müşterilerden ve basından protesto çığlıkları yükseldi. Birçok uzman disket sürücü olmamasının iMac'i ölüme mahkum edecek yaşamsal bir hata olduğunu söyledi. 1998 Mayıs'ında, Hiawatha Bray *Boston Globe* gazetesinde şöyle yazmıştı: "iMac temiz, zarif, disket sürücüsüz –ve ölüme mahkum."[37]

Hoddie, Jobs'ın kendisinin de bu karardan yüzde 100 emin olmadığını ama disketlerin demode olacağı konusundaki içgüdüsüne güvendiğini söylüyor. iMac bir internet bilgisayarı olarak tasarlanmıştı ve Jobs kullanıcıların dosya aktarmak ve yazılım indirmek için interneti kullanacağını düşünüyordu. Ayrıca iMac pazardaki USB kullanan ilk bilgisayardı; USB, yan donanımları bağlamak için Intel'den başka hiç kimsenin kullanmadığı (ve Intel'in icat ettiği) yeni bir standarttı. Ama disketi bırakma ve USB kullanma kararı iMac'e ileri görüşlü bir pırıltı kazandırdı. Amaçlanan bu olsa da olmasa da iMac'in geleceğin ürünü gibi bir görünümü olmuştu.

Jobs Apple'ın ürün dizisini de çok basit ve odaklanmış halde tutar. 1990'ların sonları ve 2000'lerin başlarında Apple en fazla yarım düzine ana ürün dizisi çıkardı. İki ana masaüstü ve dizüstü bilgisayar, birkaç monitör, iPod ve iTunes. Daha sonra bunlara Mac mini, iPhone, AppleTV ve yün çorap ve kolbandı gibi birkaç iPod aksesuarı eklendi. Jobs'ın sıkı bir odaklanmayı sürdürme ısrarı ile teknoloji endüstrisindeki diğer şirketlerin tutumunu, özellikle de yüzlerce ürünle pazarı sıkı bir bombardımana tutan Samsung ve Sony gibi devleri bir karşılaştırın. Sony bunca yıl boyunca altı yüz farklı Walkman modeli sattı. Sony CEO'su Sir Howard Stringer dar bir ürün dizisi olan şirketlere imrendiğini ifade etmiştir. "Bazen keşke sadece üç ürünümüz olsaydı diyorum" şeklinde yakınmıştır.[38]

Sony daha başlangıçta birkaç farklı modeli olamadan bir ürün –herhangi bir ürün– çıkaramaz. Bu genellikle müşteriler açısından iyi kabul edilir. Geleneksel anlayış daha fazla seçeneğin her zaman iyi olduğu şeklindedir. Ama her farklılığın şirkete zaman, enerji ve kaynak maliyeti vardır. Sony gibi bir dev bu olanaklara sahip olabilir ama Apple'ın sadece bir ürünü çıkarabilmek için bile pazara sürdüğü çeşitlerin sayısını sınırlandırması ve odaklanması gerekiyordu.

Elbette iPod'un çıkışıyla birlikte Apple'ın da artık Sony gibi farklı ürün çeşitleri var. En basitleri olan Shuffle'dan 100 ile 350 dolar arasındaki bütün 50'li fiyatlarda satışa sunulan en kaliteli video iPod ve iPhone'a kadar yarım düzineden fazla modeli var. Ama bu noktaya gelmek Apple'ın birkaç yılını aldı –hepsi ilk sürümde olmadı.

Kişisel Odaklanma

Jobs kişisel düzlemde kendi uzmanlık alanlarına odaklanır ve diğer bütün konuları başkalarına devreder. Apple'da iyi bildiği her şeye el atar: yeni ürünler geliştirme, pazarlamayı denetleme ve etkili konuşmalar yapma. Jobs, Pixar'da bunun tam tersiydi. Film yapım sürecini yetenekli yardımcılarına devretmişti. Jobs'ın Pixar'daki temel rolü Hollywood ile anlaşmalar yapmaktı ve bu konuda üstün bir biçimde sergilediği bir yeteneği vardı. Bu alanları bu şekilde ayırabiliriz.

Jobs'ın İYİ OLDUĞU konular:

1. Yeni ürünler geliştirme

Jobs inovatif yeni ürünler yaratmak ya da yaratılmasına destek olmak konusunda ustadır. Jobs'ın tutkusu Mac'ten iPod ve iPhone'a kadar yeni ürünler icat etmektir.

2. Ürün sunumları

Steve Jobs Apple'ın halka dönük yüzüdür. Şirket yeni bir ürün çıkardığında bunu dünyaya tanıtacak olan kişi Jobs'tur. Bunun için haftalarca hazırlık yapar.

3. Anlaşmalar yapma

Jobs usta bir uzlaşmacıdır. Pixar'ın filmlerinin dağıtımı konusunda Disney ile harika anlaşmalar yaptı ve beş büyük plak şirketinin beşini de iTunes aracılığıyla müzik satmaya ikna etti.

Jobs'ın İYİ OLMADIĞI konular:

1. Film yönetme

Apple'da Jobs'ın bir mikro yönetici olduğu ve her şeye karıştığı şeklinde bir ünü var ama Pixar'da her şeyden elini çekmişti. Jobs film yönetmenliği yapamaz, bu nedenle denemez bile. (4. Bölüm'de Pixar şirketini ayrıntılı olarak ele alacağız.)

2. Wall Street ile ilgilenme

Jobs'ın Wall Street'e fazla bir ilgisi yoktur. Uzun yıllar boyunca şirketin finans işlerini CFO'su Fred Anderson'a emanet etti. 2006 ve 2007'deki

Apple hisseleri skandallarına dek Anderson şirketin finans işleriyle ilgilenmesinden ötürü kendisine imreniliyor, saygı duyuluyordu.

3. Operasyonlar

Jobs, aynı şekilde, ustalık gerektiren operasyon işlerini de geniş bir çevre tarafından sağ kolu olarak kabul edilen COO'su Tim Cook'a bırakır. (Jobs kanser tedavisi görürken Cook geçici CEO olarak görevi devralmıştı.) Apple, Cook'un yönetimi altında son derece ekonomik ve etkili operasyonlar yapmıştır. Jobs Apple'ın endüstrinin operasyonel altın standardı olarak kabul edilen Dell'den daha etkili olmasıyla övünmektedir. (Bu konuyu 6. Bölüm'de daha ayrıntılı bir şekilde ele alacağız.)

4. Odaklanmış olarak kalma

Yıllar geçtikçe Jobs'ın üretmediği ürünlerin listesi oldukça uzadı: elbilgisayarlarından web tabletlerine ve en basit, en düşük özellikli bilgisayarlara kadar. Jobs, *Wall Street Journal* gazetesine şöyle diyordu: "Biz birçok şeye bakıyoruz ama ben yaptığımız kadar yapmadığımız ürünlerle de gurur duyuyorum."[39]

Apple laboratuvarları hiç kapıdan dışarı çıkmamış bir yığın prototip bilgisayarla doludur. Jobs'ın üretmemekle en çok gurur duyduğu ürün 1998'de üretimini durdurduğu Newton'ın ardılı olan PDA'dır, yani kişisel dijital asistan. Jobs PDA konusunda yoğun bir *düşünme* süreci yaşadığını kabul eder ama Apple'ın buna hazır olduğu sırada –2000'lerin başında– PDA'ların zamanının artık çoktan geçtiği sonucuna varmıştır. Adres kaydı ve takvim fonksiyonları olan cep telefonları PDA'ları hızla geride bırakmıştı. Jobs, *Wall Street Journal*'a şöyle diyordu: "Bir PDA üretme konusunda korkunç bir baskı vardı ve bu konu üzerine eğildik ve sonuç olarak 'Durun bakalım bir dakika, bu tür şeyleri kullanan insanların yüzde 90'ı onlardan sadece bilgi almak istiyor ve onlara düzenli olarak bilgi girişi yapmaları gerekmiyor ve cep telefonları bunu yapacak' dedik."[40] Haklıydı: iPhone'a bakın. (İyi uyum sağlayamayan Palm ise artık uçurumun kıyısında.)

Apple'a büyük şirketlere, sözde girişim pazarına satış yapma çağrıları da olmuştur. Jobs buna direnmiştir çünkü şirketlere satış yapmak –ne kadar büyük potansiyeli olan bir pazar olursa olsun– Apple'ın odak noktasının

dışındadır. Jobs'ın dönüşünden bu yana Apple tüketiciler üzerine odaklanmıştır. Jobs şöyle der: "Apple'ın kökleri şirketler için değil insanlar için bilgisayarlar üretmekti. Dünyanın başka bir Dell ya da Compaq şirketine daha ihtiyacı yok."[41]

Daha az sayıda satsanız bile 3.000 dolarlık bir makine satma işinde, 500 dolarlık bir makine satmaktan çok daha büyük kârlar vardır. Apple, pazarın orta ve üst düzeylerini hedefleyerek işteki en iyi kâr marjlarının bir kısmının tadını çıkarır: bu marj yaklaşık yüzde 25'tir. Dell'in kâr marjları sadece yüzde 6,5 civarındayken Hewlett-Packard şirketininki ise yaklaşık yüzde 5'lik oranıyla Dell'den bile düşüktür.

2007 yazında ABD pazarındaki yüzde 30 gibi büyük payıyla Dell dünyadaki en büyük PC üreticisiydi. Apple çok daha küçük 6,3'lük pazar payıyla üçüncü sıradaydı.[42] Ama 2007'nin üçüncü çeyreğinde Apple 818 milyon dolarlık rekor bir kâr açıklarken *beş katından fazla* makine satan Dell sadece 2,8 milyon dolarlık bir kâr elde etti. Evet, Apple'ın kârının büyük bir bölümü iPod satışlarından geliyordu ve Dell bir yeniden yapılanma süreci geçiriyordu ama Apple'ın 3.500 dolarlık üst düzey MacBook Pro modeli dizüstü bilgisayarın satışından kazandığı paranın (875 dolara kadar çıkabiliyor), Dell'in 500 dolarlık bir sistemden kazandığından (yaklaşık 25 dolar) çok daha fazla olduğu açıktır. Dell'in 2006'da bir butik oyun makinesi üreticisi olan Alienware'i satın almasının nedeni de budur.

Apple'ın yıllardır PC şirketleri ile aynı pazarda rekabet etmediği ama yıllardır bir şirket olarak sağlıklı oluşunun sattığı makinelerin değeriyle değil de sayısıyla ölçüldüğü açıktır. PC pazarında başarı geleneksel olarak nitelik değil nicelikle ölçülmektedir. Uzmanlar ve endüstri gözlemcisi Gartner Inc., pazar payı 2000'li yıllarda düşük tek rakamlı oranlara düştüğü için Apple'a tekrar tekrar donanım işinden çıkması çağrısında bulundular. Ama Apple şimdilerde biraz değişmeye başlamış olsa da satılan makine sayısının fazla olmasının değil pazarın en kârlı segmentini elde etmenin peşinde.

Steve'den Dersler

• Bir işle meşgul olun. Kollarınızı sıvayıp hemen işe koyulun.

• Zor kararlarla kafa kafaya çarpışın. Jobs bazı zor kararlar almak zorundadır ama durumu tam karşıdan cephe alarak karşılar.

• Duygusal olmayın. Şirketinizin sorunlarını sakin ve berrak bir kafayla değerlendirin.

• Kararlı olun. Kolay olmamış olabilir ama Jobs Apple'a geri dönüp şirketi etkili bir şekilde yeniden organize etmeye başladığında kararlı ve adaletliydi. Ne yapılması gerektiğini biliyordu. Bunu açıklamaya zaman ayırdı ve ekibin de aynı doğrultuya gelmesini umdu.

• Tahmin etmeyin, bilgi alın. Şirketi kapsamlı bir şekilde etüt edin ve kararlarınızı sezgilere değil verilere dayandırın. Bu sert ama adaletlidir, doğru olan budur.

• Dışarıdan yardım alın. Bütün yükü tek başınıza omuzlamayın. Jobs şirketin yardımını ister ve elde eder. Müdürler herhangi bir kesinti ya da kısıntı yükünün omuzlanmasına yardım ederler.

• Odaklanmak "hayır" demektir. Jobs Apple'ın sınırlı kaynaklarını şirketin iyi yapabildiği az sayıda projeye odaklar.

• Odaklanmış halde kalın, ürünlerin içinden çıkılmaz bir hale gelmesine izin vermeyin. Ürünleri basit tutun, aşırı karmaşık bir teknoloji dünyasında bu bir erdemdir.

• İyi olduğunuz alan üzerine odaklanın; diğer her şeyi başkalarına devredin. Jobs animasyon filmlerinin yönetmenliğini yapmaz ve Wall Street ile ilişki kurmaya çalışmaz. İyi olduğu konular üzerine odaklanır.

2. Bölüm

Despotizm: Apple'ın Tek Kişilik Odak Grubu

> "Ekrandaki butonları o kadar güzel yaptık ki onları yalamak isteyeceksiniz."
>
> *—Steve Jobs, Mac OS X'in arayüzü hakkında, Fortune, 24 Ocak 2000*

Jobs Apple'a geri dönmeden önce şirket Macintosh işletim sisteminin modern bir sürümünü geliştirmek için birkaç yıl verimsiz bir uğraş vermişti. 1984'te sahneye ilk çıkışından beri eski Mac OS şişkin, istikrarsız bir kodlar yaması haline dönüşmüştü. Bu, kullanıcılar için sürekli çökme, donma ve yeniden başlatma –ve bir sürü veri kaybı, öfke ve hiddetlenme– anlamına geliyordu.

Mac OS'un büyük bir bölümü hâlâ eski kodlara dayalı olduğu için Apple her şeye en baştan başlamaya karar verdi. 1994'te programcılar ünlü Amerikalı besteci Copland'in ismiyle adlandırılan bir kod olan baştanbaşa yeni bir işletim sisteminin yazımına başladılar. Ama birkaç yıllık bir çalışmanın ardından projenin doymak bilmez bir dev olduğu ve asla bitmeyeceği açıkça belli oldu. O zamanki Apple yönetici kadrosu kendileri geliştirmek yerine başka bir şirketten yeni nesil bir işletim sistemi satın almanın daha kolay (ve daha akıllıca) olacağına karar verdi. Yapılan araştırma en sonunda Steve Jobs'ın NeXT'inin satın alınmasıyla sonuçlandı.

Apple, Jobs'ın Apple'dan uzakta olduğu boş yıllarında geliştirmiş olduğu şaşırtıcı biçimde ileri ve sofistike bir işletim sistemi olan NeXTstep ile ilgileniyordu. NeXTstep eski Mac OS'un yoksun olduğu her şeye sahipti. Hızlı, istikrarlı ve neredeyse çökme korumalı bir sistemdi. Modern ağ özellikleri –ki bunlar internet çağında son derece önemliydi– ve kolaylıkla değiştirilip yükseltilebilen modüler bir yapısı da vardı. Ayrıca harika bir programlama araçları koleksiyonu ile birlikte geliyordu; böylece yazılım geliştiricileri bunlar için kolayca programlar yazabilecekti. Programlama araçları teknoloji endüstrisinde son derece önemli bir rekabet üstünlüğü getirmektedir. Bilgisayar platformları bu platformlar için uygulamalar

yaratacak yetenekli programcılara çekici gelmezse işe yaramazlar, tıpkı güzel oyunları kendisine çekemeyen oyun konsollarının iş yapmaması gibi. Mac'ten Palm Pilot ve Xbox'a kadar herhangi bir platformun başarısını temel olarak o platformlarda çalışan yazılımlar belirler. Bazı durumlarda bunlar öldürücü uygulama –Windows'taki Office programları ya da Xbox'taki Halo oyunu gibi platformun başarısını garantileyen temel yazılım parçası– denilen bir konumda olur.

NeXT?

Apple NeXT'i satın aldıktan sonra NeXTstep'i Macintosh işletim sistemine nasıl dönüştüreceğini belirlemek zorundaydı. İlk başta iş o kadar büyük görünüyordu ki Apple'ın programcıları Mac OS 8'deki eski arayüzü alıp NeXTstep kod tabanına yamalamaları gerektiğine karar verdiler. İşi denetleme görevi verilen müdür Cordell Ratzlaff'a göre, arayüz yamalama, iddialı bir ürün sunacak gibi görünmüyordu. O günleri şöyle anımsıyor: "OS X için bir tasarımcı görevlendirdik. İşi oldukça sıkıcıydı: yeni malzemenin eski malzeme gibi görünmesini sağlamak."

Ama Ratzlaff böyle zarif bir sisteme çirkin bir görüntü vermenin utanç verici bir durum olduğunu düşünüyordu ve kısa bir süre sonra tasarımcılardan yeni arayüz tasarımı örnekleri yaratmalarını istedi. Ratzlaff bana bu modellerin NeXTstep sistemindeki pek çok ileri teknolojiyi –özellikle de güçlü grafiklerini ve animasyon olanaklarını– gözler önüne serecek biçimde tasarlandıklarını söyledi.[43]

Uluslararası düzeyde ünlü, köklü bir geçmişi olan tasarım şirketi Frog Design'ın tatlı dilli sanat yönetmeni Ratzlaff, Apple'da dokuz yıl çalıştı. Bir tasarımcı olarak başladı ve Mac OS'un arayüz grubunun başına geçecek kadar yükseldi. Bu görevinde, Mac OS 8'den OS X'in ilk sürümüne kadar Apple'ın işletim sistemlerinin görünüm ve verdiği hislerin yaratılış süreçlerini yönetti.

Bugünlerde arayüzler renkli ve dinamik ama 1990'ların sonlarında kutumsu pencereleri, sert köşeleri ve bir yığın biçimsiz açılarıyla, hem Apple hem de Microsoft'un işletim sistemleri sade ve silikti. Sonra Apple gözyaşı biçimli iMac'i çıkardı. Yarı saydam plastik gövdesi ve kıvrımlı, organik hatları olan bir bilgisayardı bu. Ratzlaff ve iş arkadaşlarının elde ettiği, büyük bir esinin ürünüydü. Kısa bir süre içinde yarı saydam

menüleri, yumuşak kenarları ve yuvarlak, organik butonları olan renkli, havalı arayüz modelleri oluşturdular.

Ratzlaff'ın üstü, şimdi Apple'ın yazılım mühendisliği bölümünün kıdemli başkan yardımcısı olan Bertrand Serlet modellere hayran kalmıştı ama bunları gerçekleştirmeleri için ne zaman ne de kaynakları olmadığını ifade etmişti. OS X'in yalnız tasarımcısı eski Mac arayüzünü NeXTstep'e eklemeye devam etti.

Birkaç aylık bir çalışmanın ardından, Apple bir durum raporu oluşturmak için OS X üzerinde çalışan bütün mühendislik gruplarının katıldığı bir kurum dışı toplantı yaptı. Ratzlaff'tan da hazırladıkları örnekleri göstermesi istendi, sırf laf olsun diye. Onun konuşması uzun ve zorlu bir haftanın sonunda hafif bir rahatlama getirecekti. Etkinliğin son günündeki son konuşmacı olması planlanmıştı. Ama Ratzlaff, çok fazla şans tanımasa da içten içe yeni tasarımlar için destek elde edebileceğini ve tasarımların uygulanabileceğini umuyordu. İki günlük etkinlik ilerledikçe OS X'in ne kadar muhteşem bir proje olduğu yavaş yavaş ortaya çıkıyordu. Herkes bunun nasıl tamamlanacağını merak ediyordu. Ratzlaff şöyle diyor: "Ve daha sonra en sonunda ben çıkıp 'Aaa, işte size yeni bir kullanıcı arayüzü. Yarı saydam, gerçek zamanlı animasyonları ve tam bir alfa kanalı var' dedim. Odada kelimenin tam anlamıyla bir kahkaha tufanı koptu çünkü kullanıcı arayüzünü yeniden yapmamızın hiçbir yolu yoktu. Bu işe oldukça canım sıkılmıştı."

"Siz Bir Grup Aptalsınız"

Ratzlaff iki hafta sonra Steve Jobs'ın asistanından bir telefon aldı. Jobs o toplantıdaki örnekleri görmemişti –toplantıda yoktu– ama şimdi bir göz atmak istiyordu. O sırada Jobs hâlâ bütün ürün gruplarıyla ilgili inceleme çalışmalarına devam ediyordu. Ratzlaff ve tasarımcı ekibi bir konferans odasında Jobs'ın gelmesini beklerken Jobs içeri girdi ve birdenbire onlara "bir grup amatör" dedi.

"Mac OS'u tasarlayanlar sizlersiniz, değil mi?" diye sordu. Şaşkın bir şekilde evet anlamında başlarını salladılar. "Tamam, işte. Siz bir grup aptalsınız."

Jobs eski Mac arayüzü hakkında nefret ettiği bütün özelikleri takır takır sıraladı; neredeyse her şeyi saymıştı. En çok nefret ettiği şeylerden biri pencereleri ve klasörleri açarken kullanılan bütün farklı mekanizmalardı. Klasörlere erişmek için –açılan menülerden pop-up menülere ve DragStrip ve Launcher'dan Finder programına kadar– en azından sekiz farklı yol vardı. Ratzlaff şöyle diyor: "Sorun, çok fazla pencerenin olmasıydı. Steve pencere yönetimini basitleştirmek istiyordu." Bu özelliklerden öncelikle Ratzlaff sorumlu olduğundan işi konusunda endişe duymaya başlamıştı ama 20 dakikalık kavurucu bir eleştiri fırtınasından sonra işinin muhtemelen emniyette olduğunu fark etti. Ratzlaff şöyle diyor: "Bizi işten atmayacağını düşünmeye başladım çünkü atacak olsaydı o zamana kadar çoktan atardı."

Jobs, Ratzlaff ve tasarımcılar eski Mac arayüzü ve nasıl düzeltilebileceği konusunda derin bir tartışmaya koyuldular. Ratzlaff'ın ekibi Jobs'a hazırladıkları örnekleri gösterdi ve toplantı güzel bir şekilde sona erdi. Jobs "Bu şeylerin prototipini yapın ve bana gösterin" talimatını verdi.

Tasarım ekibi üç hafta gece gündüz çalıştı ve çoğu zaman yazılım ya da internet sitelerinin arayüzlerinin modelini yapmak için kullanılan bir multimedya yazma aracı olan Macromedia Director programında çalışan prototipler yaptılar. Ratzlaff, "İşlerimizin tehlikede olduğunu biliyorduk bu yüzden oldukça kaygılıydık" diyor ve sonrasını şöyle anlatıyor: "Jobs ofise geldi. Bütün bir öğleden sonrayı onunla birlikte geçirdik. Mest olmuştu. Bu noktadan sonra OS X'in yeni bir kullanıcı arayüzü olacağı açıktı."

Jobs o kadar etkilenmişti ki Ratzlaff'a şöyle diyordu: "Bu, Apple'da şimdiye dek gördüğüm ilk üç rakamlı zeka göstergesi." Ratzlaff da bu komplimanı duymaktan memnun olmuştu. Jobs'ın 100'ün üzerinde bir IQ'ya sahip olduğunuzu kabul etmesi mükemmel bir açıklamadır. İşlerinin güvende olduğundan artık emin olan Ratzlaff ve tasarımcılar, altılık birkaç paket birayla bunu kutladılar. Ama Jobs'ın Apple'ın pazarlama müdürü Phil Schiller ile koridorun diğer ucundan tekrar geldiğini görünce heyecana kapıldılar. Neyse ki Jobs mutlu görünüyordu. Yaklaştıkları zaman Jobs'ın Schiller'a heyecanla "Bunu görmen gerek" dediğini duydular.

Ratzlaff "O andan itibaren hiçbir sorunla karşılaşmadık" diyor.

Hiçbir Ayrıntı Fazla Küçük Değildir

Sonraki 18 ay boyunca Ratzlaff'ın ekibi Jobs ile haftalık toplantılar yaparak modellerin son halini ona gösterdiler. Jobs, yeni arayüzün her öğesi –menüler, iletişim kutuları, radyo butonları– için birkaç alternatif istiyordu, böylece en iyilerini seçebilecekti. İleride daha ayrıntılı olarak göreceğimiz gibi, Jobs –ister yazılım ister donanım olsun– gelişim halindeki ürünlerin çok alternatifli modellerinin yapılmasını ister. Ratzlaff ile yaptığı toplantılar sırasında Jobs tasarımları daha da iyileştirmek için birçok geri bilgi akışı sağladı ve sadece tatmin olduğu zaman ürünler onaylandı.

Tasarım ekibinin Macromedia Director programındaki modelleri dinamikti ama işlev yapan yazılımlar değillerdi. Jobs pencereleri açıp kapatabiliyor, menüleri açabiliyor ve sistemin nasıl çalışacağını görebiliyordu. Ama bunlar sadece animasyondu. Çalışan kodlar değillerdi. Ekip gerçekten çalışan kodları Director programındaki demonun yanına yerleştirilen ayrı bir makineye yükleyerek hazırladı. Çalışan kodları Jobs'a gösterdiklerinde öne doğru eğildi, burnunu ekrana dayayıp onları yakından incelemeye başladı, bir demoya bir prototipe bakıyordu.

Ratzlaff bu olayı şöyle anlatıyor: "Birbiriyle aynı mı diye onları piksel piksel karşılaştıracaktı. Ayrıntılara kadar iniyordu." Eğer eşleşmezlerse, Ratzlaff'ın söylediğine göre "mühendislerden biri fırçayı yiyecekti."

İnanılmaz bir şey ama Ratzlaff'ın ekibi kaydırma çubuklarını Jobs'ın kabul edeceği biçime getirebilmek için altı ay çalıştı. Kaydırma çubukları her işletim sisteminin önemli bir parçasıdır ama kullanıcı arayüzünün en göz önünde olan öğesi oldukları söylenemez. Buna karşın Jobs kaydırma çubuklarının tam olarak böyle göründükleri konusunda ısrar ediyor ve Ratzlaff'ın ekibi kaydırma çubuklarının tasarımını tekrar tekrar yeniden yapıyordu. Ratzlaff, görünüşte küçük olan böyle bir ayrıntıya harcanan çabaya gülerek, "doğru yapılmaları gerekiyordu" diyor.

İlk başta tasarım ekibine kaydırma çubuklarının ayrıntılarını doğru şekilde yapmak çok zor gelmişti. Küçük oklar yanlış boyutlarda ya da yanlış yerdeydi ya da renkleri uygun değildi. Kaydırma çubukları, pencerenin etkin bir durumda olması halinde arka planda kalan pencerelerinkinden farklı görünmeliydi. Ratzlaff, sesinde bir bitkinlik tonuyla, "Bütün bu farklı durumlarda çubukları tasarımın geri kalanına uyumlu hale getirmek oldukça zordu," diyor ve ekliyor: "Doğru tasarımı bulana kadar devam ettik. Uzun, çok uzun bir süre bu konu üzerinde çalıştık."

Arayüzün Basitleştirilmesi

OS X'in arayüzü yeni kullanıcılar göz önünde tutularak tasarlanıyordu. Sistem herkes için –hatta eski Mac kullanıcıları için bile– yeni olduğundan Jobs arayüzün olabildiğince basitleştirilmesi üzerine odaklanmıştı. Örneğin eski Mac OS'ta sistem davranışını belirleyen ayarların çoğu, çok sayıdaki sistem uzantıları, kontrol paneli menüleri ve çeşitli sistem elemanlarının özel iletişim kutularına saklanmıştı. Bir internet bağlantısını ilk defa kurmak, yarım düzineye kadar ulaşan farklı yerlerdeki ayarları değiştirmeyi gerektiriyordu.

Jobs, işleri basitleştirmek için olabildiğince fazla sayıda ayarın, "Dock" denilen yeni bir navigasyon öğesinde bulunan tek bir Sistem Tercihleri kutusunda bir araya toplanmasını istedi. Dock ekranın alt tarafında bulunan ikon dolu bir çubuktur. Sıkça kullanılan uygulamaların ve sistem çöp kutusunun bulunduğu yerdir. Sık kullanılan klasörlerden "script" denen mini programlara kadar her tür öğeyi barındırabilir.

Jobs, pencerelerin kendilerinin değil pencerelerin içeriğinin en önemli şey olduğunu savunarak olabildiğince fazla arayüz öğesini çıkarma konusunda ısrar ediyordu. Jobs'ın çıkarma ve basitleştirme arzusu, tasarım ekibinin üzerinde aylarca çalıştığı bir "tek pencere" stili de dahil olmak üzere birkaç büyük özelliğin sonunu getirdi.

Jobs birçok pencere açılmasından nefret ediyordu. Ne zaman yeni bir klasör ya da belge açılsa ortaya yeni bir pencere çıkıyor ve çok geçmeden ekran üst üste binen bir sürü pencereyle doluyordu. Bu nedenle tasarımcılar özel bir tek pencere stili yarattı. Kullanıcı hangi yazılım programı içinde çalışıyor olursa olsun her şey aynı pencerede çıkıyordu. Pencere bir hesap tablosunu gösterecek, ardından da bir metin belgesi ya da bir dijital fotoğraf aynı pencerede görünecekti. Tıpkı bir tek internet tarayıcısında siteden siteye gezmek gibi bir durum oluşacaktı, tek farkı bu durumda bu işlemler bilgisayarın hard diskinde depolanan belgeler arasında gerçekleşecekti.

Bazen sistem iyi çalışıyordu ama farklı türde belgelerin görünebilmesi için sık sık pencerenin boyutlarının değişmesi gerekiyordu. Bir metin belgesi üzerinde çalışırken pencerenin aşağı ve yukarı kaydırılabilmesi için ince ve dar olması en iyisiydi. Ama eğer kullanıcı landscape formatında bir resim açtıysa pencerenin genişlemesi gerekiyordu.

Ama en büyük sorun bu da değildi. Jobs için son derece önemli olan konu, sistemin tasarımcıların pencere kaydırma çubuğunda onu açıp kapatmak için özel bir buton yaratmalarını gerektirmesiydi. Jobs basitleştirme uğruna butonu kaldırmaya karar verdi. Pencerelerin yeniden boyutlanmasını kabul edebilirdi ama menü çubuğunda kalabalık eden ek butonu kabul edemezdi. Ratzlaff, "Fonksiyonelliği bile bu ekstra butonu kabul ettiremedi" diyor.

Yeni arayüz üzerinde çalışırken, Jobs bazen ilk başta çılgınca görünen ama sonradan iyi olduğu ortaya çıkan fikirler ileri sürüyordu. Bir toplantıda her pencerenin sol üst köşesindeki üç küçük butonu inceliyordu. Bu butonlar kapatma, küçültme ve büyütme için kullanılıyordu. Tasarımcılar kullanıcının dikkatini dağıtmaması için bunları aynı yumuşak tonda gri renkte yapmıştı ama butonların ne işe yaradığını ayırt etmek zordu. Farenin imleci onların üzerine getirildiğinde işlevlerinin bir animasyonla gösterilmesi önerisi ortaya atıldı.

Ama daha sonra Jobs tuhaf bir öneri gibi görünen, butonların trafik lambaları gibi renklendirilmesi fikrini söyledi: pencereyi kapatmak için kırmızı, küçültmek için sarı ve büyütmek için yeşil. Ratzlaff, "Bunu duyunca bunun bir bilgisayarla bağdaştırılması tuhaf bir konu olduğunu düşündük ama bir süre onun üzerinde çalıştık; haklıydı." Butonun rengi üstü kapalı bir şekilde onu tıklamanın sonuçlarını gösteriyordu. Özellikle kırmızı buton, eğer kullanıcı pencereyi kapatmak istemediği halde bu butonu tıklarsa oluşacak "tehlike" durumunu gösteriyordu.

OS X'in Tanıtımı

Jobs, Apple'ın dışındaki yazılım geliştiricileri bu yeni sistemde çalıştırmak için yazılımlarını yeniden yazmak zorunda kalacakları için OS X'in büyük bir gürültü koparacağını biliyordu. OS X'in mükemmel programlama araçları için bile geliştiricilerden bir tepki gelecekti. Jobs ve onun yönetici ekibi yazılım dünyasına yaklaşmak için ellerinden gelen en büyük mücadeleyi yapıyorlardı. En sonunda bir strateji geliştirdiler: Eğer sadece en büyük üç şirketi OS X'i kucaklamaya ikna edebilirlerse diğerleri de bunların peşinden gelecekti. Bu üç büyük şirket, Microsoft, Adobe ve Macromedia'ydı.

İşe yaramıştı –nihayet. Microsoft Jobs'ın Bill Gates'le yaptığı, beş yıllık yazılım desteğini garanti altına alan anlaşma sayesinde Microsoft OS X'i en başından itibaren desteklemeye başladı. Ama Adobe ve Macromedia Photoshop ve Dreamweaver gibi büyük uygulamalarını dönüştürme konusunda bu kadar aceleci değillerdi. Her iki şirket de en sonunda dönüştürmeyi yaptı ama tüketici uygulamalarını yeniden yazmayı kabul etmedi. Onların bu kararları, Apple'ın kendi uygulama yazılımını ve dolaylı olarak da iPod'u (bu daha sonra ayrıntılı olarak ele alınacak) geliştirmelerine yol açtı.

Apple'ın OS X üzerinde çalıştığı sır değildiyse de sistemin yeni bir arayüzünün olacağı bilinmiyordu. Arayüz sıkı bir gizlilik içinde tasarlandı. Apple'ın kendi içinde bile arayüz üzerinde çalışma yapıldığını çok az kişi, sadece onun üzerinde çalışmalar yapan bir avuç insan biliyordu. Jobs'ın bunu sır olarak tutması konusunda ifade ettiği nedenlerden biri başkalarının –özellikle de Microsoft'un– onu kopyalamasını önlemekti.

Ama daha önemlisi Jobs mevcut Macintosh işletim sisteminin satışlarını bitirmek istemiyordu. Jobs bir şirketin halen gelişim aşamasında olan güzel bir teknolojiyi açıklayarak intihar etmesi olarak bilinen Osborne Etkisi'nden kaçınmak istiyordu.

OS X geliştirilmeye başlanır başlanmaz Jobs Apple'daki herkese mevcut Mac OS'u aleni olarak eleştirmeyi bırakmaları talimatını verdi. Apple'ın programcıları yıllardır sistemin sorunları ve yetersizlikleri konusunda oldukça dürüst davranıyorlardı. Peter Hoddie bu konuda şöyle diyor: "Mac OS X Jobs'ın bebeğiydi bu yüzden ne kadar mükemmel olduğunu biliyordu. Ama o önümüzdeki birkaç yıl boyunca Mac OS'a odaklanmak zorundayız çünkü onsuz hiçbir yere gidemeyiz, dedi. Tıpkı ayakkabısını masanın üzerine vuran Khrushchev gibiydi. 'Mac OS'u desteklemek zorundasınız, çocuklar. Bunu iyice kafanıza sokun' diyordu."[44]

Jobs, yaklaşık olarak bin programcı tarafından yürütülen yaklaşık 2,5 yıllık bir çalışmanın ardından Ocak 2000'de Macworld konferans ve fuar salonunda Mac OS X'in üzerindeki perdeyi indirdi. Mac OS X çok büyük bir girişimdi. Saydamlık, gölgeleme ve animasyon gibi karmaşık, gerçek zamanlı grafikleri ile o zamana –hatta belki de şimdiye– kadar tasarlanmış en sofistike bilgisayar arayüzüydü. Ama Apple'ın pazarda bulunan her G3

işlemcisi üzerinde ve 8MB kadar düşük bir video belleği ile işletilmesi gerekiyordu. Bu çok zor bir işti.

Jobs, Macworld fuar merkezinde OS X'i tanıtırken izleyicilerden büyük alkış alan bir açıklama yaptı: Apple'ın daimi CEO'su oluyordu. Bazı Apple çalışanları Jobs'ın 2001 Mart'ında OS X nakledilmeye başlayana kadar şirketin daimi CEO'su olmadığına dikkat çekiyorlar. Jobs bu noktaya kadar 2,5 yıl boyunca Apple'ın yönetimini üstlenmiş ve neredeyse bütün müdürleri ve üst düzey kadroyu değiştirmiş, pazarlama ve reklam çalışmalarını düzeltmiş, iMac ile donanım işini yeniden canlandırmış ve satışları yeniden düzene koymuştu. Ratzlaff, Jobs'ın OS X ile birlikte şirketi ve bütün büyük Apple ürünlerini elden geçirmiş olduğuna dikkat çekiyor ve şöyle diyor: "Apple CEO'luğu rolünü üstlenmeden önce şirketin son büyük parçalarının da kendi standartlarına ulaşmasını bekliyordu."

Jobs'ın Tasarım Süreci

Apple, yıllar boyunca, yazılım uygulamalarında istikrarlı bir kullanıcı deneyimi sağlamak için tasarlanmış olan bir standartlar incili konumundaki Kullanıcı Arayüzü Rehberi'ne (Human Interface Guidelines-HIG) sıkı bir bağlılığı teşvik etti. HIG, tasarımcılara menüleri nereye koyacaklarını, ne tür komutlar içermeleri gerektiğini ve iletişim kutularını nasıl tasarlayacaklarını gösteriyordu. Amaç, hangi şirketten geliyor olursa olsun bütün Mac yazılımlarının aynı şekilde davranış göstermesini sağlamaktı.

Rehber, ilk olarak, bilgisayarların temel olarak belge yaratma ve yazdırma gibi, bir şeyler üretmek amacıyla kullanıldığı 1980'lerde hazırlanmıştı. Ama internet çağında bilgisayarlar belge yazdırmak ve video düzenlemek için olduğu kadar iletişim ve medya tüketimi için de kullanılıyor. Filmleri oynatmak ya da arkadaşlarla görüntülü iletişim kurmak için kullanılan yazılımlar Photoshop ya da Excel gibi uygulamalardan çok daha basit olabilir. Çoğu durumda, sadece birkaç işlev gerekli olur ve sadece birkaç basit buton uğruna bütün açılır menüler ve iletişim kutuları iptal edilip atılabilir. 1990'ların sonları ile 2000'lerin başlarında, hem Mac'te (*Widget* denilen) hem de Windows'ta (*Gadget* denilen) tek amaçlı mini uygulamalara sürekli bir yönelim vardı.

Apple'ın QuickTime ortam yürütücüsü arayüzler üzerinde yeniden düşünmenin ilk örneklerinden biriydi. Çoğunlukla müzik ve video olmak

üzere multimedya dosyalarını yürüten ortam yürütücüsünde filmleri oynatmak ve durdurmak için ve sesi ayarlamak için birkaç kontrol düğmesine gereksinim vardı. Ve basit bir uygulama benzeri bir arayüz elde etmek için QuickTime ortam yürütücüsünün Apple yazılımının ilk parçalarından biri olması gerektiği kararlaştırıldı.

Ortam yürütücüsünün arayüzü daha sonra iPod'un arayüzünün de tasarımını yapacak olan tatlı dilli Kanadalı Tim Wasko tarafından tasarlandı. Wasko Apple'a Jobs'la birlikte çalıştığı NeXT'ten gelmişti. Hoddie şöyle diyor: "O tam bir Photoshop cambazıydı; 'Ya şu fikre ne dersin' dediğinizde tıkır tıkır, tıkır tıkır –Hoddie bir klavyede uçuşan parmakların taklidini yaptı– ve bir bakardınız ki istediğiniz şey çoktan hazırlanmış."

QuickTime ortam yürütücüsü tasarım ekibi Hoddie ve Wasko da dahil olmak üzere yarım düzine tasarımcı ve programcıdan oluşuyordu. Altı ay boyunca haftada bir iki kez Jobs'la görüştüler. Ekip her hafta çoğu zaman farklı doku ve görünümlerde bir düzine ya da daha fazla yeni tasarım gösteriyordu. İlk fikirler arasında Sony'nin spor walkman'inden esinlenen sarı bir plastik motif ve çeşitli ahşap ve metal dokular vardı. Her şey bir oyun gibiydi. Hoddie, "Steve bir tasarım radikali değil ama yeni şeyler denemek istiyordu" diyor.

İlk başta, tasarımlar bir bilgisayar üzerinde sunuluyordu ama ekip bunları ekranda açıp kapatmayı uzun bir uğraş olarak görmeye başladığı için tasarımları büyük kuşe kağıtlara basmaya başladı. Basılan bu tasarımlar büyük bir konferans masasının üzerine seriliyor ve çabucak incelenebiliyordu. Jobs ve tasarımcılar bu doku bu şekille daha iyi gider diyerek örnekler arasından beğendikleri tasarımları seçmenin daha kolay olduğunu fark ettiler. Bu yöntemin o kadar etkili olduğu görüldü ki o zamandan beri Apple'ın tasarımcıları bu yöntemi kullanmaktadır.

Toplantılardan sonra Jobs bazen bazı tasarım örneklerini alıp onları başkalarına da gösteriyordu. Hoddie, "Onun harika bir tasarım anlayışı var ama başkalarını da dinliyor" diyor.

Farklı tasarımlarla oynadıkları birkaç haftanın ardından Wasko metalik görünümlü bir örnekle çıkageldi; Jobs'ın hoşuna gitmişti ama yine de tam olarak doğru tasarım olmadığını düşünüyordu. Bir sonraki toplantıda Jobs

Hewlett-Packard'dan üst kalite bir mutfak gerecini andıran fırça çekilmiş metal görünümlü bir HP logosu göstererek gruba "bunu beğendim, ne yapabileceğinizi görün" dedi.

Ekip fırçalanmış metal görünümlü bir QuickTime ortam yürütücüsü ile geri döndü ve o zamandan itibaren birkaç yıl boyunca Apple'ın yazılımlarında ve üst kalite donanımlarında yoğun bir şekilde kullanılan baskın tasarım motifi haline geldi. 2000'lerin başlarında Safari web tarayıcısından iCal takvimine kadar Apple uygulamalarının çoğuna fırçalanmış metal görünümü verildi.

Jobs tasarım süreci ile yakından ilgilenir. Masaya birçok fikir getirir ve her zaman tasarımları geliştirmek için önerilerde bulunur. Jobs'ın katkısı sadece beğenip beğenmediği tasarımları seçmek değildir. Hoddie, "Jobs 'bu iyi, bu kötü' diyen biri değil; o gerçekten tasarım sürecinin bir parçasıdır" diyor.

Aldatıcı Basitlik

Jobs hiçbir zaman teknoloji ile teknoloji uğruna ilgilenmez. Sadece eklemesi kolay diye bir ürüne özellikler tıkıştırıp ıvır zıvır her şeyi yüklemez. Tam aksini yapar. Jobs ürünlerinin karmaşıklığını kullanımı olabildiğince basit ve kolay olana dek kırpar. Apple ürünlerinin çoğu kullanıcının bakış açısıyla tasarlanır.

Örneğin, online dosya paylaşımının popülerliğinin zirvede olduğu 2001'de başlatılan iTunes online müzik mağazasını bir düşünün. O zaman birçok insan mağazanın korsanlarla nasıl rekabet edebileceğini soruyordu. İnsanlar aynı şarkıyı bedavaya alabilirken neden 1 dolar ödeyecekti ki. Jobs'ın bu soruya yanıtı "müşteri deneyimi" oldu. Dosya paylaşım sitelerinde şarkıları arayarak zaman kaybetmek yerine müzik tutkunları iTunes sitesine üye olup sadece bir tıklama ile şarkılar satın alabilir. Kalite ve güvenilirlik garanti altında ve tek tıklamalık alışveriş rahatlığıyla sunuluyor. Jobs şöyle diyordu: "İnsanlara –sadece sopa değil– aynı zamanda bir ödül de sunmadan hırsızlık yapmalarını nasıl önleyeceğinizi anlamıyoruz. Burada ödül şu: Size daha iyi bir deneyim sunacağız… ve bir şarkı size sadece 1 dolara gelecek."[45]

Jobs son derece müşteri odaklıdır. Kendisiyle yapılan röportajlarda Jobs iPod'un çıkış noktasının küçük bir hard disk ya da küçük bir çipin geliştirilmiş olması değil kullanıcı deneyimi olduğunu söylemiştir. Jonny Ive, iPod hakkında şöyle demiştir: "Steve ilk başlarda bunun içerik navigasyonuyla ilgili bir durum olduğu konusunda çok ilginç bazı gözlemler yaptı. Bu çok odaklanmış olmanın ve aygıtla ilgili –karmaşık olmasına ve bu nedenle fazla tutulmamasına neden olacak– aşırı şeyler yapmaya çalışmamanın bir sonucuydu. Önemli olan fazlalıklardan kurtulmak olduğundan kolaylaştırıcı özellikler açık ve belirgin değildir."[46]

Apple'ın tasarım sürecinin en önemli bölümlerinden biri basitleştirmedir. Apple ürünlerinin basitliği müşteriden alınan tercihlerden kaynaklanmaktadır. Jobs'a göre "daha az" her zaman "daha fazla" demektir. Jobs, *Times*'a şöyle diyordu: "Teknoloji daha karmaşık hale geldikçe Apple'ın çok sofistike teknolojiyi sıradan insanlara nasıl daha anlaşılır hale getireceğini bilme konusundaki esas gücü çok daha fazla talep görmektedir."[47]

1983'ten 1993'e kadar Apple'ın CEO'su olarak görev yapan John Sculley bana Jobs'ın üründen neyin çıkarılacağı ile olduğu kadar ürüne neyin ekleneceği konusuyla da ilgilendiğini söyledi. Sculley'in bana söylediklerine göre, "Steve'in metodolojisini başkalarından ayıran, onun her zaman için aldığınız en önemli kararların yaptığınız şeyler değil yapmamaya karar verdiğiniz şeyler olduğuna inanıyor olmasıydı."[48]

Hollanda'daki Eindhoven Teknoloji Üniversitesi'nden Elke den Ouden tarafından yapılan bir araştırma tüketicilerin paralarını geri almak üzere iade ettiği ürünlerin neredeyse yarısının mükemmel bir şekilde çalıştığını ama bu ürünlerin yeni sahiplerinin onları nasıl kullanacağını anlayamadığını göstermiştir. Elke den Ouden sıradan bir Amerikalı tüketicinin yeni bir aygıtla, vazgeçip onu mağazaya iade etmeden önce sadece 20 dakika uğraşacağını saptadı. Bunlar cep telefonları, DVD oynatıcılar ve MP3-çalarlar için geçerliydi. Daha şaşırtıcı olanı ise Philips'in bazı müdürlerinden (Hollanda'nın elektronik devi Elke den Ouden'in müşterilerinden biriydi) birkaç ürünü eve götürüp hafta sonu boyunca kullanmalarını istedi. Çoğu teknoloji meraklısı olan bu müdürler ürünleri çalıştırmayı başaramadılar. Den Ouden şöyle yazdı: "Sıradan

tüketicilerin ürünleri kullanmak için verdikleri mücadelelere tanık olmaları sağlanan ürün geliştiricileri yarattıkları kargaşa karşısında hayrete düştüler.”

Den Ouden tasarım aşamasının başlarında ürünlerin iyi tanımlamadığı sonucuna vardı: Hiç kimse ürünün temel işlevinin ne olacağı konusunu açık bir şekilde ifade etmiyordu. Sonuç olarak, tasarımcılar ürün kafa karıştırıcı bir hale gelene kadar bir sürü özellik ve olanakla tıka basa dolduruyordu. Bu, tüketici elektroniği ve yazılım tasarımı için tamamen yaygın bir hikayedir. Mühendisler sadece kendilerinin anlayabileceği ürünler yaratma eğilimi gösteriyorlar. İlk çıkan MP3-çalarları, örneğin Creative şirketinin, sadece bir bilgisayar delisinin sevebileceği anlaşılmaz bir arayüzü olan Nomad Jukebox’u bir görmelisiniz.

Birçok tüketici elektroniği ürünü daha fazla fonksiyonun daha iyi bir değer anlamına geldiği düşüncesi ile tasarlanır. Mühendisler ürünlerinin çoğu zaman “yeni ve geliştirilmiş” olarak pazarlanan yeni versiyonlarına özellikler ekleme baskısıyla karşı karşıya kalır. Bu özellik dalgasının çoğunu tüketici beklentileri yaratır. Yeni modellerin yeni özellikleri olması gerekir; aksi halde bir üst modele geçmek için bir nedenleri olur mu? Üstelik tüketiciler en fazla özelliği olan aygıtlara bakma eğilimi gösterirler. Daha fazla özellik daha büyük bir değere eşittir. Apple ise buna direnmeye çalışır. İlk iPod’da FM radyo ve ses kaydı donanımları vardı ama bu özellikler aygıtı karmaşık hale getirmesin diye uygulanmadı. Ive diyor ki: “İlginç olan, bu basitlikten… bu açık basitlik ve bunu ifade etme anlayışından dolayı ortaya farklı bir ürün çıktı. Ama amaç farklılık değildi. Aslında farklı bir şey yaratmak çok kolaydır. Bu ürünün farkının gerçekten onu çok basit bir ürün haline getirme arayışının bir sonucu olduğunu fark etmek heyecan vericiydi.”

Birçok şirket müşteri odaklı olduğunu söylemekten hoşlanır. Kullanıcılarına yaklaşır ve ne istediklerini sorar. Bu sözde müşteri odaklı inovasyon, geribildirim ve odak grupları tarafından yönlendirilir. Ama Jobs bir toplantı odasına kapatılan kullanıcıların gayretli çalışmalarından uzak durur. O yeni teknoloji ile kendisi oynar, buna kendisinin verdiği tepkilere dikkat eder ve mühendislerine geribildirimde bulunur. Eğer bir ürünün kullanılması çok zorsa Jobs onun basitleştirilmesi talimatını verir. Gereksiz ya da kafa karıştırıcı olan her şey kaldırılmalıdır. Eğer ürün kendisi için iyi ise Apple’ın müşterileri için de iyi olacaktır.

John Sculley bana Jobs'ın her zaman kullanıcı deneyimi üzerine odaklandığını söyledi: "O her zaman ürünlere kullanıcıların deneyiminin ne olacağı perspektifiyle bakıyordu. Ama o günlerde ürün pazarlama işinde bulunan ve dışarı çıkıp müşterilere ürünleri test ettiren, insanlara ne istediklerini soran birçok insanın aksine Jobs bütün bu yöntemlere inanmıyordu. Diyordu ki 'Grafik tabanlı bir bilgisayarın ne olduğu hakkında hiçbir fikri olamayan birine grafik tabanlı bir bilgisayarın nasıl olması gerektiğini nasıl sorabilirim. Hiç kimse daha önce böyle bir ürün görmedi ki.'"[49]

Sanat ve teknolojide yaratıcılık bireysel ifade ile ilgili bir konudur. Tıpkı bir ressam bir odak grubu çalışması yaparak bir tablo üretemeyeceği gibi Jobs da bu yöntemi kullanamaz. Bir odak grubuna ne istediklerini sorarak inovasyon yapamaz –onlar ne istediklerini bilmezler. Henry Ford'un bir zamanlar dediği gibi: "Eğer müşterilerime ne istediklerini sormuş olsaydım daha hızlı bir at istediklerini söylerlerdi."

ABD'deki lisansüstü tasarım eğitimi veren en büyük okul olan Illinois Teknoloji Enstitüsü Tasarım Bölümü müdürü Patrick Whitney, kullanıcı gruplarının teknoloji inovasyonuna uygun olmadığını söylemektedir. Teknoloji endüstrisi geleneksel olarak yeni ürünler, özellikle de arayüzler üzerinde dikkatli bir kontrol altında yürütülen çalışmalar yapmıştır. Bu Human Computer Interaction çalışmaları, neyin beklendiği biçimde çalıştığını ve neyin iyileştirilmesi gerektiğini görmek için genellikle bir ürünün tasarımının ardından yapılır. Bu çalışmaların, tanım gereği, teknolojiye aşina olmayan kullanıcılarla yapılması gerekir yoksa çalışma doğru sonuçlar vermeyecektir. Whitney "Kullanıcı grupları acemi kullanıcılar gerektirir," diyor ve ekliyor: "Ama bu kullanıcılar size ne istediklerini söyleyemez. Ne istediklerini keşfetmek için sizin onları izlemeniz gerekir."

Whitney, eğer kullanıcılarını dinlemiş olsaydı Sony hiçbir zaman Walkman'i icat edemezdi, diyor. Aslında şirket Walkman'i piyasaya sürmeden önce birçok araştırma yaptı. "Bütün pazarlama verileri Walkman'in başarısız olacağını gösteriyordu. Bunda hiçbir belirsizlik yoktu. Hiç kimse onu satın almayacaktı. Ama [kurucu Akio] Marita bir şekilde onu kabul ettirdi. O biliyordu. Jobs da aynı şekilde. Kullanıcı gruplarına ihtiyacı yok çünkü o bir kullanıcı deneyimi uzmanı."[50]

Jobs, *Business Week* dergisine şöyle diyordu: "Bizim birçok müşterimiz var ve yerleşik tabanımız üzerinde birçok araştırma yapıyoruz. Endüstrideki trendleri de oldukça dikkatli bir şekilde takip ediyoruz. Ama en sonunda, bu kadar karmaşık bir konuda, ürünlerin tasarımını odak gruplarına bakarak yapmak gerçekten çok zor. Çoğu zaman, insanlar ne istediklerini siz onu kendilerine gösterene kadar bilmiyorlar."[51]

Jobs, Apple'ın tek kişilik odak grubudur. En büyük güçlerinden biri, onun bir mühendis olmaması. Jobs'ın mühendislik ya da programcılık konusunda resmi bir eğitimi yok. Bir iş idaresi diploması da yok. Aslında bir lisans diploması da yok. Üniversiteden terk. Jobs bir mühendis gibi düşünmüyor. Meslekten olmayan biri gibi düşünüyor ve bu da onu Apple ürünleri için mükemmel bir test öğesi yapıyor. O, Apple'ın sıradan insanı, ideal Apple müşterisi. California'daki Mountain View kentinde bulunan Bilgisayar Tarihi Müzesi koleksiyonlar sorumlusu Dag Spicer şöyle diyor: "Jobs, teknik olarak, ciddi bir amatör düzeyindedir. Onun resmi bir eğitimi yoktu ama gençliğinden bu yana teknolojiyi takip etmekte. Teknik olarak, tıpkı bir borsa danışmanı gibi trendleri izlemeye yetecek kadar olayın farkında. Onda meslekten olmayan birinin bakış açısı var. Bu harika bir özellik."[52]

Guy Kawasaki bana Apple'da odak grupları ve pazar araştırması yapmak için harekete geçmek olumsuz bir puandır demişti –ve bunda fazla bir abartı yoktu. Şirketlerin çoğu gibi Apple da müşterileri üzerinde araştırmalar yapmaya para harcar ama Jobs yeni ürünler geliştirirken kesinlikle kullanıcılar üzerinde bir anket yapmıyor. Kawasaki bana şöyle demişti: "Steve Jobs pazar araştırması yapmaz. Steve Jobs için pazar araştırması, beynin sağ yarımküresinin sol yarımküre ile konuşması biçiminde olur."[53]

Steve’den Dersler

• Despot olun. Birinin bu çağrıyı yapması gerek. Jobs Apple’ın tek kişilik odak grubudur. Diğer şirketler böyle yapmıyor ama bu işe yarıyor.

• Alternatifler üretin ve en iyisini seçin. Jobs seçenekler konusunda ısrar eder.

• Piksel piksel tasarım yapın. Ayrıntılara inin. Jobs en küçük ayrıntılara dikkat ediyordu. Siz de öyle yapmalısınız.

• Basitleştirin. Basitleştirmek, gereksiz şeyleri çıkarıp atmak demektir. Yine Jobs’ın odaklandığı nokta: basitleştirmek “hayır” demektir.

• En başından başlamaktan korkmayın. Bin programcı ve üç yıl aralıksız çalışma gerektirmiş bile olsa Mac OS X yeni baştan yapılmaya değerdi.

• Osborne Etkisi’nden kaçının. Müşteriler yenileri çıkacağı için piyasadaki ürünlerinizi almaktan vazgeçmesin diye dağıtıma hazır olana dek yeni ürünleri bir sır olarak saklayın.

• Kendi eşiğinizi pisletmeyin. Apple’ın mühendisleri eski Mac OS’tan nefret ediyordu ama Jobs bu konuda olumlu yorumlar yapılmasını emretti.

• Konu fikir üretmek olunca her şey bir oyundur. Jobs bir tasarım radikali değil ama yeni şeyler denemeye istekli biridir.

• Yeni fikirleri sunmanın kolay bir yolunu bulun. Eğer bunu yapmak için büyük bir toplantı masasına büyük parlak kuşe kağıtlar yaymak gerekiyorsa büyük bir yazıcı alın.

• Müşterilerinizi dinlemeyin. Onlar ne istediklerini bilmez.

3. Bölüm

Mükemmeliyetçilik: Ürün Tasarımı ve Mükemmellik Arayışı

> "Bir kalite ölçütü haline gelin. Bazı insanlar mükemmelliğin beklendiği bir ortama alışkın değil."
>
> —*Steve Jobs*

Ocak 1999'da, renkli iMac'lerin tanıtımının yapılmasından bir gün önce Steve Jobs Apple merkez binası yakınlarındaki büyük bir salonda ürün tanıtım konuşmasının provasını yapıyordu. Boş salonda bir *Time* muhabiri oturuyor, yeni iMac'lerin ilk kez halka tanıtılacağı büyük anın provasını yaparken Jobs'ı izliyordu. Parlak renkleriyle beş bilgisayar bir perdenin arkasına gizlenmiş hareketli bir platformun üzerinde Jobs'ın işaretiyle sahnenin ortasındaki yerlerini almak için hazır bekliyordu.

Jobs makinelerin perdenin arkasından kayarak ortaya çıkıp neredeyse sahneyi tamamen kaplayan büyük ekrana yansıtıldığı anın denenmesini istedi. Teknisyenler senaryoyu uyguladı ama Jobs ışıklandırmanın yarı saydam makinelere adil davranmadığını düşünüyordu. iMac'ler sahnede güzel duruyordu ama projeksiyon ekranında gerçekten parlamıyordu. Jobs ışıkların daha parlak hale getirilmesini ve daha erken yakılmasını istedi. Prodüktöre bunu tekrar denemesini söyledi. Kulaklıklı mikrofonuyla konuşan prodüktör, ekibinden bunu ayarlamalarını istedi. iMac'ler tekrar perdenin arkasına kaydırıldı ve işaret gelince tekrar sahneye çıkarıldı.

Ama ışıklandırma hâlâ uygun değildi. Jobs hızlı adımlarla salonun yarısına kadar gelip bir koltuğa oturup ayaklarını öndeki koltuğun üstüne atar ve şöyle der: "Şu işi düzeltene kadar tekrar edelim, tamam mı?"

iMac'ler tekrar geri çekilir ve tekrar sahneye çıkarılır ama hâlâ olmamıştır. Başını sallayarak "Hayır, hayır, hiç olmuyor" der. Yeniden yaparlar. Bu kez ışıklar yeterince parlaktır ama zamanlaması uygun değildir. Jobs'ın sabrı taşmaya başlamıştır. "Bunu söylemekten bıkmaya başladım" diye homurdanır.

Ekip denemeyi dördüncü kez yapar ve sonunda ışıklandırma mükemmel görünür. Makineler büyük projeksiyon ekranında ışıl ışıl parlar. Jobs coşar. “Ooo! İşte bu! Bu harika!” diye haykırır, “Mükemmel! Oooh!”

Bütün bunlar olurken *Time* muhabiri tek bir ışıklandırma konusuna neden bu kadar çaba harcandığına son derece şaşırmıştır. Bu kadar çaba, gösterinin bu kadar küçük bir parçası için çok fazla gelmiş gibidir. Bütün küçük ayrıntılar için neden bu kadar ter dökülür ki? Daha önce de Jobs, Odwalla meyve suyu şişelerindeki kıvrılıp açılan kapakları öve öve bitirememiş ve bu da muhabiri şaşırtan başka bir şey olmuştur. Kıvrılıp açılan kapaklar kimin umurundadır ya da ışıkların perde açılmadan bir saniye önce yanması? Ne fark eder ki?

Ama iMac’ler sahnede belirip ışıklar parlak bir şekilde bilgisayarların üzerine düştüğünde muhabir çok etkilenir. Şöyle yazar: “Ve biliyor musunuz? Jobs haklı. Işıklar daha erken yanınca iMac’ler gerçekten çok daha güzel görünüyorlar. Odwalla şişeleri de bu kapaklarla daha iyi. Sıradan insanlar gerçekten internete tak-çalıştır biçiminde bir erişimi olan rengarenk bilgisayarlar istiyordu.”[54]

Jobs’ın Mükemmellik Arayışı

Jobs bir ayrıntı insanıdır. Kılı kırk yaran istekleriyle emrindekilerini çılgına çeviren müşkülpesent, baş belası bir mükemmeliyetçidir. Ama kimilerinin aşırı titiz bir mükemmeliyetçilik olarak gördüğü bu tutumu kimileri bir mükemmellik arayışı olarak görür.

Jobs’ın uzlaşmaz ruhu Apple’da ürün geliştirme işine eşsiz bir yaklaşım kazandırmıştır. Ürünler, Jobs’ın öncülüğünde sürekli olarak yeniden gözden geçirilip düzenlenen neredeyse sayısız örnek ve prototip inceleme etapları ile geliştirilir. Bu hem yazılım hem de donanım için geçerlidir. Ürünler tasarımcılar, programcılar, mühendisler ve müdürler arasında gider gelir. Bu, otomatiğe bağlanmış değildir. Birçok ama birçok toplantı ve beyin fırtınası oturumu yapılır. Ürün, geliştikçe basitleştirme üzerine vurgu yapılarak tekrar tekrar gözden geçirilir. Bu, bazen çizim ekibine kadar geri dönen ya da ürünün komple çöpe atılmasıyla sonuçlanabilen akıcı, tekrar edilen bir süreçtir.

iMac’lerin tanıtımında olduğu gibi işler rayına oturana dek tekrar tekrar yapılır. iMac pazara ilk çıkışından sonra sürekli olarak güncelleniyordu. Çip ve hard disklerin yükseltilmesine ek olarak iMac’in Bondi mavisi[54*] kasası yeni bir dizi parlak renge kavuştu –ilk başta yabanmersini, üzüm, misket limonu, çilek ve mandalina ve daha sonra ise grafit, indigo, yakut, adaçayı ve kar gibi daha ağırbaşlı renkleri çıktı.

Jobs ayrıntılara başından sonuna kadar benzeri görülmemiş bir özen gösterilmesi konusunda ısrar eder ki bu ısrar Apple’ın şık ürünler çıkarmasını ve bunları bir sanat yapıtı gibi tamamlamasını sağlar. Apple ürünleri sürekli olarak küçük ya da büyük tasarım ödülleri almakta ve müşterilerinde adım adım çılgınlık derecesinde bir sadakat oluşturmaktadır.

Apple’ın harika tasarımlarının sırrı, Jobs’ın mükemmellik arayışıdır. Jobs’a göre, tasarım dekorasyon değildir. Bir ürünün yüzey görünümü değildir. Renk ya da stilistik ayrıntılar da değildir. Jobs’a göre, tasarım ürünün çalışma şeklidir. Tasarım, şekil değil *fonksiyon*dur. Ve ürünün nasıl uygun şekilde çalışacağını belirlemek için bu konu tasarım sürecinde bütün yönleriyle ele alınmalıdır. Jobs’ın 1996’da *Wired* dergisine verdiği röportajda söylediği gibi: “Tasarım tuhaf bir sözcüktür. Bazı insanlar tasarımın ürünün nasıl göründüğüyle ilgili olduğunu düşünür. Ama elbette biraz daha derine inerseniz bu aslında ürünün nasıl çalıştığıyla ilgili bir konudur. Mac’in tasarımı, görünüm de bunun bir parçası olsa da aslında bütünüyle nasıl göründüğü ile ilgili değildi. Esas olarak nasıl çalıştığıyla ilgiliydi. Bir şeyin tasarımını çok iyi yapmak istiyorsanız onu çok iyi anlamanız gerekir. Onun tam olarak ne olduğunu gerçekten özümsemeniz gerekir. Bir şeyi gerçekten tam olarak anlamak, birden yutuvermek yerine iyice çiğnemek, sabırlı bir bağlılık gerektirir. İnsanların çoğu buna zaman ayırmaz.”

Rumen heykeltıraş Constantin Brâncuşi’nin dediği gibi: “Basitlik karmaşıklığın çözümlenmiş biçimidir.” İlk Macintosh’un tasarımı üç yıl sürdü. Üç yıllık inanılmaz derecede sıkı bir çalışma. Genellikle pek çok teknoloji ürününde olduğu gibi hummalı bir program dahilinde bir çırpıda bitirilmedi. Defalarca yeniden gözden geçirildi. Kasasının tam bej olmasından klavyedeki sembollere kadar, tasarımının bütün yönleri üzerinde ayrıntılı bir şekilde çalışıldı, çalışıldı, çalışıldı; hepsi tam olarak doğru yapılana dek.

Jobs 1983'te Mac'in tasarımcılarına şöyle diyordu: "Bir soruna bakmaya başladığınız ve bunun gerçekten basit olduğunu düşündüğünüz zaman sorunun gerçekte ne kadar karmaşık olduğunu anlamıyorsunuz demektir. Sorunun içine girdiğinizde... karmaşık olduğunu görür ve karmakarışık çözümlerle çıkagelirsiniz. İnsanların çoğunun bıraktığı yer burasıdır ve çözümler bir süre işe yarar. Ama gerçekten büyük olan bir insan ilerlemeye devam eder altta yatan en temel sorunu bulur ve her düzlemde işe yarayan zarif bir çözümle gelir. Mac'te yapmak istediğimiz budur."[55]

Başlangıç

Tasarımın bir bölümü elbette estetiktir. Jobs'ın bilgisayar estetiğine ilgisi, şirketin ilk bilgisayarı olan Apple I'e kadar gider. Steve Wozniak tarafından tasarlanan ve Jobs'ın ailesinin garajında elle monte edilen Apple I, birkaç çiple kaplanmış sade bir ana karttan başka bir şey değildi. O zamanlar kişisel bilgisayarlar küçük ve dar bir kullanıcı grubuna, sakallı mühendislere ve amatör meraklılara satılıyordu. Onlar da bilgisayarlarını parçalar halinde satın alıyor ve bir atölye masasında monte ediyordu. Elektrik kaynağı, monitör ve kasaları kendileri ekliyordu. Çoğu, ahşaptan ve genellikle narenciye kasalarından bilgisayar kasası yapıyordu. Biri Apple I ana kartını –arkasından bir lamba kordonu sarkan– deri bir evrak çantasına yerleştirmiş, böylece ilk dizüstü bilgisayarı yapmıştı.

Jobs, meraklıların bu amatörce estetiğinden hiç hoşlanmıyordu. Para verip satın alacak müşteriler için her şeyiyle tamamlanmış bilgisayarlar yapmak istiyordu –ne kadar çok olursa o kadar iyi. Sıradan müşterileri çekmek için Apple'ın bilgisayarları yarı bitmiş Heathkit'ler biçiminde değil gerçek ürünler gibi görünmeliydi. Bilgisayarlar için gerekli olan şey tüketici ürünleri olma işlevlerini gösteren güzel kasalardı. Fikir önceden monte edilmiş bilgisayar takımları inşa etmekti –monte etme gereği olmayan hazır bir cihaz. Fişe takın ve bilgisayar olarak kullanmaya başlayın.

Jobs'ın tasarım mücadelesi, şirketin 1976'da anonim şirket haline gelmesinden kısa bir süre sonra, çizim kurulundan gelen Apple II ile başladı. Wozniak (National Inventors Hall of Fame müzesinde kendisine bir yer kazandıran) çığır açan donanımlar üzerinde çalışırken Jobs kasa üzerine odaklandı. "Ben, kendi bilgisayarını toplamak isteyen her bir donanım meraklısına karşılık bunu yapmak istemeyen ama... tıpkı 10 yaşındayken

benim yaptığım gibi bilgisayar programlarıyla vakit geçirmek isteyen bin kişi olduğunu yani bire binlik bir oran olduğunu düşünüyordum. Apple II için kurduğum düş ilk gerçek, paketlenmiş bilgisayarı satmaktı… eninde sonunda bilgisayarı plastik bir kasa içinde istiyordum."[56]

Başka hiç kimse bilgisayarları plastik kasalara koymuyordu. Ne gibi bir şey olabileceğini belirlemek amacıyla esinlenmek için büyük mağazaları dolaşmaya başladı. Macy's mağazalarından birinde mutfak reyonunu kolaçan ederken aradığını buldu; bu bir Cuisineart mutfak robotuydu. İşte Apple II'nin gereksinim duyduğu şey buydu: pürüzsüz kenarları olan kalıplanmış güzel bir plastik kasa, yumuşak renkler ve hafifçe dokulandırılmış bir yüzey.

Endüstriyel tasarım hakkında hiçbir şey bilmeyen Jobs profesyonel bir tasarımcı aramaya çıktı. Normal olarak, en tepeden başladı. Silikon Vadisi'nin en iyi iki tasarım firmasına gitti ama reddedildi çünkü yeterince parası yoktu. O zamanlar değeri olmayan Apple hisselerinden vermeyi önermişti. Onlar sonradan bu kararlarından pişmanlık duyacaktı.

Jobs etrafa sorarak en sonunda Hewlett-Packard'dan daha bir ay önce ayrılmış olan Jerry Manock'u buldu; o sırada serbest çalışan bir tasarımcıydı ve işe ihtiyacı vardı. Mükemmel bir eşleşmeydi. Jobs'ın çok az parası vardı ve Manock neredeyse beş parasızdı. Manock bunu şöyle anlatıyor: "Steve benden Apple II için kasa tasarımı yapmamı istediği zaman hayır demek aklımdan bile geçmedi. Ama avans istedim, gerçekten."[57] Manock, biçimi Wozniak'ın ana kartına göre belirlenen faydacıl bir kasa tasarımı yaptı. Göz önünde bulundurulan en önemli konu dökümünün çabucak ve ucuza yapılabilmesiydi. Manock bilgisayara sabitlenmiş olan klavyeye eğimli bir şey koydu ve genişletme yuvalarını yerleştirmek için arkasını daha yüksek yaptı. Jobs kullanıcılar kasayı açtığında güzel görünmesini istiyordu ve Manock'tan kasaların iç tarafını krom kaplatmasını istedi ama Manock onu dinlemedi ve Jobs da ısrar etmedi.

Apple II'nin 1977 Nisan'ında düzenlenen (ve şimdi kişisel bilgisayar endüstrisinin doğuşunun müjdecisi olan bir olay olarak kabul edilen) birinci West Coast Computer Faire'de yapacağı büyük başlangıca kasayı hazırlamak için yerel, ucuz bir plastik döküm atölyesinde küçük bir parti

kasa hazırlatmıştı. Dökülen kasalar geldiğinde oldukça kaba duruyorlardı. Kapakların yuvalarına oturması için zımparalanması ve bazılarının da kullanılabilir olması için dolgu yapılması ve boyanması gerekiyordu. Manock fuar için 20 kasa hazırladı ama sadece üçünün içindeki devre kartları bitirilebildi. Jobs bu makineleri öndeki masaya koydu. Geri kalanlar boş makineleri –çok profesyonel bir şekilde– standın arka tarafına dizdi. Manock bu fuarı şöyle anımsıyor: “Fuarın başka her yerinde sergilenen ilkel makinelerle karşılaştırılınca bizim tamamlanmış olan plastik bilgisayarlarımız herkesi coşturuyordu. Apple’ın sadece birkaç aylık geçmişi olmasına karşın plastik kasalar şirketin çoktan yüksek hacimli bir üretime başladığı izlenimini veriyordu.”[58]

Kalıplanmış kasa Jobs’ın Apple II’yi bir tüketici ürünü konumuna getirmesini sağlamıştı, tıpkı Hewlett-Packard’ın daha önceden cep hesap makineleri ile yapmış olduğu gibi. Bill Hewlett’in ilk “cep” hesap makinesini tasarlamasından önce hesap makinelerinin çoğu büyük, pahalı, masaüstü modeller biçimindeydi. İlk HP pazarlama araştırmaları belki de 50 bin cep hesap makinesi talep edecek bir pazar olduğunu göstermişti. Ama Bill Hewlett biliminsanları ve mühendislerin ince bir plastik kutu içinde küçük, cebe konulabilir bir hesap makinesini çok seveceğini sezmişti. Haklıydı da. HP şirketi ilk birkaç ayda ikon haline gelen HP-35 hesap makinelerinden 50 bin adet sattı.

Aynı şekilde, Apple II’nin canayakın bir plastik kasa içine yerleştirilmesi de kişisel bilgisayarların, teknoloji delisi hobi sahiplerinin montajını kendin yap projesi olmaktan çıkıp sıradan tüketiciler için bir tak-çalıştır uygulaması haline dönüşmesini sağladı. Jobs, Apple II’nin sadece elektronikle uğraşmayı hobi edinen meraklıları değil yazılım tutkunlarını da etkileyeceğini ummuştu. Nitekim öyle de oldu. Harvard’dan programcı öğrenciler Dan Bricklin ve Bob Frankston, kısa bir süre içinde Apple II’nin “gözde uygulaması” haline gelecek olan VisiCalc –ilk hesaplama tablosu– programını yarattı. VisiCalc zahmetli iş hesaplamalarını otomatik olarak yapıyordu. Muhasebeciler tarafından tutulması saatler alan muhasebe defterlerinin tutulması son derece kolaylaştı. VisiCalc –ve Apple II– her şirket için zorunlu bir gereksinim haline geldi. Apple II’nin satışları 1977’deki 770.000 dolarlık rakamdan 1978’deki 7,9 milyon dolara –ve daha sonra da 1979’daki 49 milyon dolar düzeyine– çıktı ve Apple zamanın en hızlı satan kişisel bilgisayarı haline geldi.

Jobs Tasarım Dinine Giriyor

Apple II'nin roket gibi hızla yükselen başarısı ile Jobs endüstriyel tasarım konusunda ciddileşmeye başladı. Tasarım, Apple'ın tüketici dostu, kutudan çıkar çıkmaz çalışan ürün felsefesi ile IBM gibi ilk rakiplerin iskelet halindeki faydacı ambalajlama tarzı arasındaki en önemli farkı oluşturuyordu.

1982 Mart'ında Jobs, Apple'ın "dünya çapında" bir endüstriyel tasarımcıya, uluslararası üne sahip bir tasarımcıya gereksinim duyduğuna karar verdi. Jerry Manock ve Apple'ın tasarım ekibinin diğer üyeleri bu kritere uymuyordu. 1980'lerin başlarında özellikle Avrupa'da tasarım endüstride büyük bir güç haline geliyordu. İtalya'daki ürün ve mobilya tasarım şirketi Memphis'in başarısı, Jobs'ı ileri tasarım anlayış ve kalitesinin bilgisayar işine uygulanması zamanının geldiğine ikna etti. Jobs, özellikle, şirketin bütün ürünleri için tek örnek bir tasarım dili yaratma düşüncesindeydi. Donanımlara Apple'ın yazılımda yavaş yavaş başarmaya başladığı tasarım uyumunun aynısını kazandırmak ve onların Apple ürünü olduğunun hemen anlaşılmasını sağlamak istiyordu. Şirket, *I.D.* gibi tasarım dergilerinden seçilen adaylardan, her biri Pamuk Prenses'in cücelerinin adını taşıyan yedi ürün taslağı hazırlamasını istediği bir tasarım yarışması düzenledi.

Yarışmayı, tıpkı Jobs gibi üniversiteden terk, otuzlu yaşların ortasında bulunan, güçlü bir doğal dürtüsü olan hırslı bir Alman endüstriyel tasarımcı Hartmut Esslinger kazandı. Esslinger Sony için televizyon tasarımı yaparak dikkatleri üzerine çekmişti. 1983'te California'ya göç eden Esslinger orada kendi stüdyosu Frog Design Inc. şirketini kurdu ve ayda 100.000 dolar artı faturalandırılabilir zaman ve masraflar gibi daha önce benzeri görülmemiş fiyatlarla Apple'a üst düzey hizmetler sunmaya başladı.[59]

Esslinger Apple için "Snow White" tasarım dili olarak tanınan ve on yıl boyunca –sadece Apple'da değil bütün bilgisayar endüstrisinde– bilgisayar kasa tasarımını egemenliği altına alacak olan farklı bir görünüm yarattı.

Esslinger'in Snow White dili, eğim ve yuvarlatılmış köşelerin zekice kullanımı ile karakterize edilebilir. Bugün genellikle bir akvaryum olarak görülen, bütün elemanları bir arada olan bir bilgisayar olan Macintosh SE

buna iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Sevgili makinelerini atmaya kıyamayan pek çok Apple kullanıcısı bunları akvaryuma dönüştürmektedir!

Jobs gibi Esslinger de ayrıntılar konusunda titizdi. Kasaların hantal hatlarını zeki bir şekilde yumuşatarak olduğundan daha küçük gösteren yatay ve dikey çizgilerin kullanımı, imzası niteliğindeki motiflerden biriydi.

Bu çizgilerin çoğu aynı zamanda havalandırma aralıkları olarak kullanılmış ve içeri kağıt parçası gibi objelerin sokulmasını önlemek için S şeklindeki yatay çizgilerle özenle işleniyordu. Ayrıca Esslinger en üst kalitede üretim yöntemleri kullanılması konusunda da ısrarlıydı ve “zero draft” kalıplama olarak bilinen özel bir kalıplama tekniğini uygulama konusunda Jobs’la konuştu. Pahalı olmasına karşın “zero draft” kalıplama Apple’ın kasalarının Jobs’ın da yürekten benimsediği bir şekilde küçük ve kusursuz olmasını, bir bakıma tam ve uygun olmasını sağladı. Ayrıca bu şekilde kasaların sahtelerinin yapılmasının da zor olması sağlanmış oldu; o sıralarda Apple’ın ucuz korsan ürünlerle sorunları vardı.

Apple’ın Snow White tasarımları çok sayıda tasarım ödülü kazandı ve bu fikirler en sonunda rakipler tarafından da o kadar geniş bir kabul gördü ki bu tarz, kasa tasarımı için yazılı olmayan bir endüstri standardı haline geldi. 1980’lerde ve 1990’larda Dell, IBM, Compaq ve diğerleri tarafından üretilen bütün bej bilgisayarların birbirine çok benzemesi Snow White’ın etkisiyledir.

Macintosh: Jobs’ın “Volksbilgisayarı”[59*]

Jobs, 1984’te orijinal Macintosh üzerinde çalışırken, prototiplerin sürekli revizyonunun damga vurduğu bir tasarım süreci geliştirmeye başlamıştı. Jobs, Manock’u yakından denetim ve kılavuzluğu altında yeni dış kasayı tasarlamakla görevlendirdi. O zamanlar tam zamanlı bir Apple çalışanı olan Manock, ilk taslakların çoğunu hazırlayan başka bir yetenekli Apple tasarımcısı Terry Oyama ile yakın bir işbirliği içerisinde çalıştı.

Jobs, Mac’in kranksız bir Volkswagen –yani kitleler için ucuz bir bilgisayar– olmasını istiyordu. Jobs, volksbilgisayarını ucuza üretmek için, kahramanlarından biri olan Ford’dan esinlendi: Ford marka otomobillerin, “siyah olmak koşuluyla her renkte olabilir” şeklinde adı çıkmış olan Model T adlı modeli gibi sadece bir Mac konfigürasyonu sunacaktı. Orijinal Mac

bej olarak çıkacak ve genişletme yuvası olmayacak ve çok sınırlı bir belleği olacaktı. Bunlar o zaman için çok tartışmalı fikirlerdi ve birçok kişi bunun ürünün sonunu getireceğini düşünüyordu. Böyle zayıflatılmış ve yükseltilmesi kolayca mümkün olmayacak bir makineyi kimse almayacaktı. Ama Jobs da tıpkı Ford gibi kararı öncelikle üretim maliyetlerinden kısmak için almıştı. Ama Jobs'ın tüketici açısından yararlı olacağını tahmin ettiği ikinci bir etkisi de olacaktı: makine basitleşiyordu.

Jobs, Mac'in daha önce bilgisayar görmüş olsun ya da olmasın, karşısına geçen herkesin kolayca kullanabileceği bir bilgisayar olmasını istiyordu. Bilgisayarın yeni sahibinin onu kurmak, monitörünü kasaya bağlamak ve kullanmak için kesinlikle karmaşık ve gizemli komutlar öğrenmek zorunda kalmaması gerektiği konusunda ısrar ediyordu.

Jobs ve tasarım ekibi bilgisayarın kurulmasını kolaylaştırmak için Mac'in ekran, disk sürücüleri ve devrelerin arkaya takılı sökülmez bir fare ve klavye ile birlikte aynı bünyeye yerleştirilmesi gerektiğine karar verdiler. Bu hepsi bir arada tarzındaki tasarım onlara diğer PC'lerin bütün kablo ve fişlerinden kurtulma olanağı verecekti. Ve makinenin masanın üzerinde daha küçük durmasını sağlamak için Mac'in o zamanlar alışılmış olmayan bir dikey yönelimi olacaktı. Bu, yayvan pizza kutuları gibi görünen o zamanki makinelerin aksine, disk sürücülerinin yan taraf yerine monitörün altına konulması demekti.

Bu yukarı doğru tasarım, Mac'e antropomorfik bir görünüm kazandırdı: bir insan yüzü gibi görünüyordu. Disk sürücünün yuvası ağıza, alttaki klavye bölmesi çeneye benziyordu. Jobs bunu fark etti. Mac'in arkadaş canlısı ve kullanımının kolay olmasını istiyordu ve tasarım ekibine kasayı "arkadaş canlısı" yapma konusunda yol gösterdi. İlk başta tasarımcıların bunun ne anlama geldiği konusunda hiçbir fikirleri yoktu. Oyama sonradan şöyle demiştir: "Hatların hiçbirini Steve çizmiş olmadığı halde tasarımı onun fikir ve esinleri yarattı. Doğrusunu söylemek gerekirse, Steve bize anlatana dek bir bilgisayarın 'arkadaş canlısı' olmasının ne demek olduğunu bilmiyorduk."[60]

Jobs, ekranının üzerinde kalın bir plastik bant olan Mac'in önceli Lisa'nın tasarımını hiç beğenmiyordu. Jobs'a göre bu tasarım kromanyon insanının alnını andırıyordu. Mac'in alnının daha ince ve daha zekice olması gerektiğinde ısrar ediyordu. Jobs aynı zamanda kasanın sağlam ve

çizilmeye karşı dayanıklı olmasını istiyordu. Manock sert ABS –legolarda kullanılan tür– plastik maddenin bir çeşidini seçti ve yüzeyine çizikleri göstermeyecek kaliteli bir doku kazandırdı. Manock bu plastiği güneş ışığında iyi olgunlaşacağını düşündüğü Pantone 453 bej rengine boyadı. Daha önceki makinelerde kullanılan daha açık renkler çirkin parlak bir turuncuya dönüşmüştü. Ayrıca yeni renk ofis ve evlere harmanlanabilecek en iyi renk gibi görünüyordu ve Hewlett-Packard'ın bilgisayarlarında kullandığı renge de benziyordu. Ve böylece bilgisayar ve ofis ekipmanlarında yaklaşık 20 yıl sürecek bir trend başladı.

Oyama ilk olarak plaster bir model yaptı ve Jobs bunu değerlendirmek için geliştirme ekibinin neredeyse tümünü topladı. Ekibin önemli üyelerinden, sistem yazılımının büyük bir kısmını yazmış olan Andy Hertzfeld modelin güzel, çekici ve farklı bir kişiliği olduğunu düşünüyordu. Ama Jobs geliştirilmesi gereken yerler görüyordu. Hertzfeld bu konuyu şöyle yazmıştır: "Herkes görüşünü söyledikten sonra Steve acımasız bir eleştiri bombardımanına başladı. 'Fazla kutumsu, kıvrımlı, yuvarlak hatları olmalı. İlk şevin yarıçapı daha büyük olmalı; ayrıca önpanelin boyutu da hoşuma gitmedi. Ama bu bir başlangıç.' Ben daha şevin ne olduğunu bile bilmiyordum ama Steve'in endüstriyel tasarım dilini akıcı bir şekilde konuştuğu açıktı ve bu konuda son derece ısrarlı talepleri vardı."[61]

Jobs her ayrıntıyla yakından ilgileniyordu. Fare bile bilgisayarın şeklini yansıtacak biçimde tasarlandı: aynı açılara sahip ve bir tane olan kare biçimindeki butonu ekranın şekil ve yerleşim tarzını yansıtmaktadır.

Mac'in üzerinde sadece bir düğme vardı –açma/kapama düğmesi. Kullanıcının yanlışlıkla çarparak bilgisayarın kapanmasına neden olmaması için arkaya yerleştirilmişti. Arkaya gizlendiği için elle dokunarak kolayca bulunabilmesi için Manock düşünceli bir biçimde düğmenin çevresinde düz, pürüzsüz bir alan bıraktı. Manock'a göre Mac'i tarihsel bir ilgi objesi haline getiren, ayrıntılara gösterilen bu son derece büyük özendir. Manock şöyle diyor: "Bu, sıradan bir ürünü tarihe mal olan bir sanat yapıtı haline dönüştürecek türde bir ayrıntıdır."

Jobs da Mac'in tasarımının, kullanıcının onunla etkileşimini belirleyecek şekilde biçimlendirilmesine çok kafa yordu. Örneğin, o zamanlar klavyelerde standart bir uygulama olan bütün fonksiyon tuşlarını ve imleç oklarını kaldırdı. Jobs kullanıcıların makineyle etkileşime geçmek için

fonksiyon tuşlarına basmasını istemiyordu bunun yerine fareyi kullanacaklardı. Bu tuşların kaldırılmasının ikincil, diğer bir etkisi oldu. Yazılım geliştiricileri Apple II yazılımını sadece küçük değişikliklerle uyarlamak yerine programlarını Mac arayüzü için tümüyle yeniden yazmak zorunda kaldılar. Mac'in grafik kullanıcı arayüzü bilgisayarlarla etkileşime geçmek için yeni bir yöntemi temsil ediyordu ve Jobs yazılım geliştiricilerinin bunu bütünüyle benimsemesini istiyordu.

Manock ve Oyama birkaç ay boyunca her ay yeni modeller yaptı ve Jobs değerlendirme yapmaları için bütün ekibi topladı. Her defasında yeni bir model vardı ve eski modellerin tümü karşılaştırılmaları için yeni modelin yanına diziliyordu. Hertzfeld olayı şöyle anımsıyor: "Dördüncü modelde, bu yeni modeli üçüncü modelden güçlükle ayırt edebiliyordum. Ama Steve her zaman eleştirel ve kararlıydı. Benim güçlükle anlayabildiğim bir ayrıntıyı beğendiğini ya da beğenmediğini söylüyordu." Manock ve Oyama, Jobs en sonunda onaylayana kadar beş ya da altı prototip yaptı ve ondan sonra bunu seri üretim aşamasına getirme konusu üzerine eğildiler. Olayı kutlamak –ve bütün bu çabadaki sanatkarlığa teşekkür etmek– için Jobs bir "imza partisi" verdi; sonuç şampanya ile ve ekibin önemli üyelerinin kasanın iç tarafını imzalaması ile kutlandı. Jobs bunu "sanatçılar yapıtlarını imzalar" diye açıklıyordu.[62]

Ancak Mac en sonunda Ocak 1984'te piyasaya sürüldüğünde gücü ciddi bir biçimde düşürülmüştü. Jobs para tasarrufu yapmak için, sadece 128K kapasiteli bir bellek koymuştu. Dosya kopyalamak gibi basit işlemler bile kullanıcıların disketleri yerine takıp çıkarmalarını gerektiren zahmetli işlere dönüşüyordu. İlk kullanıcılar Mac'i ilkesel olarak beğendi ama uygulama açısından beğenmedi. Bilimkurgu yazarı Douglas Adams şöyle yazıyordu: "Ben (ve sanırım ilk günlerde makineyi satın alan herkes) saçma bir şekilde çok yavaş ve güçsüz olan makinenin kendisini değil ama makine ile ilgili romantik fikirleri çok sevmişti."[63]

Neyse ki Mac'in baş donanım mühendisi Burrell Smith bunu önceden tahmin etmiş ve –Jobs'ın açık emirlerine karşın– gizlice Mac'in ana işlem kartına fazladan birkaç devre hattı ekleyerek belleği 512K'ya yükseltme olanağı sağlamıştı. Smith'in bu öngörüsü sayesinde Apple birkaç ay sonra Mac'in daha güçlü bir belleği olan çok daha güçlü bir sürümünü çıkarabildi.

Apple'ı Paketinden Çıkarmak

Jobs, ambalajın tasarımı dahil, makinenin tasarımının *her ayrıntısına* el atıyordu. Aslında Jobs orijinal Macintosh'un ambalajının tüketicileri geliştirdiği "devrimci" bilgisayar platformuyla tanıştırmanın ayrılmaz bir parçası olması gerektiğine karar verdi.

1984'te, birkaç araştırma laboratuvarı dışında hiç kimse Macintosh gibi bir şey görmemişti. Kişisel bilgisayarlar gözlüklü mühendisler ve hobi olarak elektronik aletlerle ilgilenen meraklılar tarafından kullanılıyordu. Bilgisayarlar parçalar halinde satın alınıyor ve bu parçalar bir atölye masasında lehimlenerek bir araya getiriliyordu. Bu makineler matematiksel hesaplamalar yapıyor ve yanıp sönen bir imlece karmaşık komutlar girilerek kullanılıyordu.

Ancak Jobs ve Mac ekibi, açık ve kolay bir İngilizce'nin kullanıldığı menüleri ve güzel ikonları olan ve hepsi o sıralarda bildik bir şey olmayan gösterme ve tıklama aleti –fare– ile kontrol edilen kullanıcı dostu bir makine geliştirmişlerdi.

Jobs, tüketicilerin fareye ve Mac'in diğer parçalarına alışmalarına yardımcı olmak amacıyla alıcıların Mac'i kutudan çıkarıp bu parçaları kendilerinin takması gerektiğine karar verdi. Makinenin parçalarını takma işi kullanıcının makinenin bütün bileşenlerini tanımasına yardımcı olacak ve onlara bunların nasıl çalıştıkları konusunda bir fikir verecekti.

Bütün parçalar –bilgisayar, klavye, fare, kablolar, diskler ve kullanım kılavuzu– ayrı olarak ambalajlandı. Jobs, Mac'in siyah beyaz bir resmi ve Apple Garamond yazı tipi ile yazılmış birkaç etiketle dekore edilen sade kutunun tasarımına yardımcı oldu. O sıralarda Jobs "zarafet" ve "zevk" kavramlarından söz ediyordu ama onun ambalajlama konusundaki fikirleri, teknoloji endüstrisine "paketinden çıkarma rutini" kavramını, yani Dell'den cep telefonu üreticilerine kadar herkes tarafından kabul edilen bir alıştırma ya da tanıdık hale getirme ritüelini kazandırdı.

Apple hâlâ paketleme işini tanıtma derslerini göz önünde bulundurarak dikkatle tasarlamaktadır.

Jonathan Ive 1999'da *Fast Company* dergisine, ilk iMac'in ambalajının tasarımı makineyi yeni tüketiciye tanıtacak şekilde dikkatle yapılmıştı,

diyordu. iMac'in aksesuarları, klavye ve kullanım kılavuzunun hepsi tabla şeklinde üst üste konan ambalaj köpükleri içine yerleştirilmişti. Tüketici bu köpük ambalajlardan ilkini kaldırınca iMac'in üzerindeki tutacağı görüyordu –ki bu açık bir şekilde tüketiciye makineyi kutusundan dışarı çıkarıp bir masanın üzerine yerleştirmesini işaret ediyordu. Ive "bu tutacaklarla ilgili harika bir şey, yani onların neden orada olduklarını anlarsınız"[64] diyordu.

Ondan sonra, tüketici doğal olarak aksesuar kutusuna yöneliyordu. Açıldığında üç kablo görünüyordu: biri elektrik kablosu, biri internet için olan ve diğeri de klavye için olan kablo. Ive bunların tam olarak bu sıra ile –önce iMac'in tutacağı ve sonra da kabloların– sunulmasının dikkatle düşünülerek belirlendiğini ve bu şekilde daha önce hiç bilgisayar almamış olabilecek bir tüketiciye makineyi çalıştırmak için atması gereken adımları gösterdiğini söylüyor. Ive şöyle diyor: "Bu açık ve basit görünüyor. Ama çoğu zaman bu düzeyde bir basitliği elde etmek tasarımda gayretli bir tekrarlama gerektirir. Var olan problemleri ve insanların yaşadığı sorunları –kendileri bile bu konuları ve sorunları çözmenin zor olduğunu düşünürken– anlamak için büyük bir çaba harcamak zorundasınız."[65]

Ayrıntıya böyle dikkat etmek bazen delilik gibi görünür ve bazen gerçekten de öyledir. iPod'un çıkışından kısa bir süre önce Jobs kulaklık jakının kulaklıkları takıp çıkarırken tatmin edici bir klik sesi çıkarmamasından ötürü düşkırıklığı yaşıyordu. Ürün tanıtımı sırasında gazetecilere ve önemli kişilere düzinelerce örnek iPod dağıtılacaktı. Jobs bir mühendise bütün iPod'lara tatmin edici bir klik sesi veren yeni bir jak takılması talimatını verdi.

İşte başka bir örnek. Bir noktada, Jobs orijinal Mac'in ana kartının *estetik* nedenlerle yeniden tasarlanmasını istiyordu. Ana kartın parçaları, ona göre, "çirkin" duruyordu ve daha memnun edici bir çip ve devre düzenlemesi oluşturmak için ana kartın yeniden yapılandırılmasını istiyordu. Doğal olarak Jobs'ın mühendisleri dehşete düştü. Ana kartlar teknolojinin son derece karmaşık parçalarıdır. Bu kartların düzenlemesi parçalar arasında sağlam ve güvenilir bağlantılar oluşturacak biçimde dikkatle tasarlanır. Çiplerin gevşemesini ve bir devreden diğerine elektrik arkı yani kısa devre oluşmasını önleyecek biçimde dikkatle düzenlenir. Kısacası, ana kartın tasarımının güzel görünecek şekilde yeniden yapılması kolay olmayacaktı.

Doğal olarak mühendisler zaten bunu hiç kimsenin görmeyeceğini söyleyerek itiraz ettiler. Daha da önemlisi yeni bir düzenlemenin elektronik açıdan iş görmeyeceğini söylediler. Ama Jobs ısrar ediyordu. “İyi bir marangoz bir dolabın arkasına orayı hiç kimse görmeyecek olsa bile çürük bir tahta koymaz” diyordu. Donanım mühendisleri gönülsüzce de olsa yeni bir tasarım geliştirdiler, daha güzel bir devre kartı üretmeye birkaç bin dolar harcandı. Ama öngörüldüğü gibi yeni ana kart çalışmadı ve Jobs bu fikrinden vazgeçmek zorunda kaldı.[66]

Jobs’ın mükemmellik konusundaki ısrarı bazen ürünlerin gecikmesine neden olur. Ayrıca ekibinin yıllarca üzerinde çalıştığı projeleri çöpe atmaktan da hiç çekinmez. Ama uzlaşmaya isteksiz olması Apple ürünlerinin hiçbir zaman onlardan tatmin olacağı noktaya kadar güzelleştirilmeden kapıdan dışarı çıkmamasını sağlar.

Büyük Çamaşır Makinesi Tartışması

Jobs, 80’lerin başında standardın altındaki takımlara katlanamadığı için neredeyse hiç mobilya olmayan bir malikanede yaşamasıyla da ünlüdür. Evinde birkaç dev fotoğrafla çevrili bir yatakta yatıyordu. Daha sonra sadece tasarımına ve ustalığına hayran kaldığı için çalamadığı halde bir kuyruklu Alman piyanosu satın aldı. Apple eski CEO’su John Sculley Jobs’ı evinde ziyaret ettiği zaman evin bu derbeder halini görünce şok olmuştu. Özellikle çevresindeki mükemmel derecedeki bakımlı saraylarla karşılaştırıldığında terk edilmiş bir yer görünümü veriyordu. Jobs “Üzgünüm fazla mobilyam yok,” diyerek özür dileyecek, “sadece buna zaman ayıramadım” diye açıklayacaktı.[67]

Sculley bana Jobs’ın en iyisi dışında hiçbir şey için yola çıkmaya istekli olmadığını söyledi: “Steve’in evine gidişimi anımsıyorum da hiç mobilyası yoktu; sadece büyük bir hayranlık duyduğu Einstein’ın bir fotoğrafı, bir Tiffany lambası ve bir sandalye ile bir de yatağı vardı.” Ve ekledi: “O sadece etrafta birçok şey olması gerektiğine inanmıyordu ama seçtikleri konusunda inanılmaz derecede dikkatliydi.”15[68]

Jobs alışveriş konusunda da birçok sorun yaşar. Bir cep telefonu almaya karar veremez. Hangi cihaz ve teknolojileri satın aldığı konusundaki bir soruya karşılık olarak şöyle demiştir: “Alışverişi birçok şeyi almama kararı ile bitiririm çünkü bana saçma geliyorlar.”16[69]

Alışverişe çıktığında bu iş çok zahmetli hale gelebiliyor. Örneğin, yeni bir çamaşır ve kurutma makinesi araştırmak için yola çıkan Jobs bütün ailesini hangi modelin seçileceği konusunda iki haftalık bir tartışma sürecine sokmuştu. Jobs ailesi başka ailelerin çoğunun yaptığı gibi kararlarını hızlı bir şekilde özelliklere ve fiyata dayalı olarak vermedi. Bunun yerine Amerikan ya da Avrupa tasarımı, tüketilen su ve deterjan miktarı, yıkama hızı ve giysilerin ömrü çevresinde bir tartışma başladı.

“Aile içinde ödün vereceğimiz şeyin ne olduğu konusunu konuşmaya biraz zaman ayırdık. Tasarım hakkında çok konuştuk ama ailemizin değerleri konusunda da konuştuk. En çok çamaşırlarımızın bir saatte ya da bir buçuk saatte yıkanmasına mı dikkat ediyorduk? Yoksa bizim için giysilerimizin yumuşak ve daha uzun ömürlü olması mı önemliydi? Daha az su kullanmaya mı önem veriyorduk? Her akşam, akşam yemeğinde bunları konuşarak iki hafta geçirdik. O eski çamaşır ve kurutma makinesi tartışmasına zaman ayırıyorduk. Ve konuşmalar tasarımla ilgiliydi.”17[70]

En sonunda Jobs “fazla pahalı” olduğunu ama çamaşırları daha az su ve deterjan kullanarak iyi yıkadığını düşündüğü Alman makinelerini seçti. Jobs bunu şöyle anlatıyor: “Onlar gerçekten harika yapılmış. Son birkaç yıl içinde satın alıp da hepimizin memnun kaldığı birkaç üründen biri bu oldu. Bu adamlar bütün süreci gerçekten düşünmüşler. Yıkama ve kurutma makinelerinin tasarımında harika bir iş başarmışlar. Bu makineler bana yıllardır ileri teknolojinin herhangi bir parçasından duyduğumdan daha büyük bir heyecan yaşattılar.”

Büyük çamaşır makinesi tartışması aşırılık gibi görünüyor ama Jobs aynı değerleri –ve aynı süreci– Apple’daki ürün geliştirme görevinde de uyguluyor. Apple’daki endüstriyel tasarım, diğer pek çok şirkette olduğu gibi, mühendisliği zaten tamamlanmış bir ürün üzerine atılan bir son cila gibi ele alınmıyor. Şirketlerin büyük bir çoğunluğu tasarımı son dakikada eklenen bir giysi olarak kabul eder. Aslında pek çok şirkette tasarım bütünüyle dışarıdan alınan bir hizmettir. Ayrı bir firma ürünün nasıl görüneceğini ele alacaktır –tıpkı üretimi de muhtemelen ayrı bir firmanın yapacağı gibi.

Apple’ın küçük tasarım ekibinin başındaki canayakın İngiliz, Ive şöyle diyor: “Etrafımızın tam bir özensizlik kanıtı gibi duran ürünlerle sarılı

olması üzücü ve moral bozucu. Bu, bir ürün için ilginç bir şey. Bir ürün, onu üreten şirket ve değerleri ve öncelikleri hakkında çok şey anlatır.”

Apple üretiminin çoğunu dışarıya yaptırır ama ürünlerinin tasarımını değil. Tam tersine. Apple’ın endüstriyel tasarımcıları ilk toplantıdan başlayarak ürünle yakından ilgilenirler.

Tasarımcı Jonathan Ive

Ive, otuzlu yaşların sonlarında bir İngiliz, kaslı bir güreşçi vücuduna sahip ve kısa kesim saçları var. Dost canlısı ve yaklaşılabilir biri. Son derece tatlı dilli, neredeyse utangaç ki bu Apple gibi zorlu bir şirketin tepesindeki bir konumda bulunan biri için oldukça sıradışı bir durum. O kadar çekingen biri ki bir defasında, kendisine verilen bir ödülü, orada izleyicilerin arasında bulunmasına karşın sahneye çıkıp kendisi almak yerine Jobs’a aldırmıştır.

Daha öğrenciyken, önemli bir tasarım ödülünü iki kez kazandı; şimdiye dek bunu yapan tek öğrenciydi. O zamandan bu yana ödüller ardı ardına geldi. Ive, iMac’ten iPhone’a kadar, son derece etkili bir dizi ürün sayesinde Londra’nın saygın müzesi Design Museum tarafından iki kez “Yılın Tasarımcısı” seçildi. 2006’da İngiltere kraliçesi tarafından verilen bir onur olan Commander of British Empire (CBE) unvanı verildi.

Ive ile özel konulara inmek biraz zor olabilir. Soyut konuşmaya eğilimi var ve zaman zaman da şirket ve pazarlama konularına kayıyor. Kişisel sorular geldiğinde konuyu değiştiriyor ama onu tasarım konusunda konuşmaya başlattığınız zaman susturmak bir hayli zor oluyor. Tasarım konusunda coşkulu bir şekilde, tutkulu jest ve mimikler yaparak ve vurgu yapmak için parmaklarını çatırdatarak konuşuyor.

Apple’ın ürün tanıtımlarından birinde, *2001, A Space Odyssey* adlı filmdeki sütun biçimindeki uzay anıtı kadar sade ve süssüz ham alüminyum tabakalarından yapılan, en üst kalite profesyonel iş istasyonlarının içinde bulunduğu [2003’teki Power Mac G5’ten şimdiki Mac Pro’ya kadar bir dizi üründe birkaç yıldır kullanılmakta olan] alüminyum kasanın tasarımı hakkında kendisinden hızlı birkaç yorum almak istedim.

Makinenin tasarımının ardında yatan felsefeyi –ve yapılan bütün sıkı çalışmaları– anlatırken son derece keyifliydi. Şöyle dedi: “Sanırım her ne zaman bir şey yapsanız yeni geliştirdiğiniz bir şey konusunda özel bir

memnuniyet duyarsınız. Bu seferki gerçekten zordu.” Yakında sergilenen bir modele doğru yürüdüm. Düz alüminyum kasayı işaret ederek şöyle dedi: “Uygulanan bir minimal ve sade olma stili vardır ve bir de gerçek sadelik vardır. Bu sade görünüyor çünkü gerçekten öyle.”

Ive onu sade tutmanın makinenin bütününün tasarım felsefesi olduğunu söylüyordu: “Kesin olarak gerekli olanlar dışında her şeyden kurtulmak istedik ama siz harcanan bu çabayı göremiyorsunuz. Tekrar tekrar en başa dönüyorduk. ‘Bu parçaya ihtiyacımız var mı? Buna diğer dört parçanın işlevini yükleyebilir miyiz?’ Bu çalışma bir azaltma ve küçültme egzersizi haline geldi ama bunun sonucunda makineyi yapmak kolaylaştı, insanların onunla çalışması da kolaylaştı.”

Daha sonra Ive yirmi dakikalık tutkulu bir tura başlayarak yeni bilgisayarın tasarımını anlattı. Eğer Apple’ın PR ekibinden, kendisine başkalarıyla da görüşme yapacağını anımsatan biri gelip bölmeseydi anlatmaya devam edecekti. Kendisini tutamıyordu. Tasarım onun her şeyiydi. Onu konuşmaya bir başlatın, bir erişim panelinin sürgüsü gibi görünüşte basit bir şeyin tasarımı hakkında bile büyük bir içtenlik ve coşkunlukla uzun uzun konuşur. Ayrılırken Ive’a Power Mac’i Alienware ya da Falcon Northwest gibi firmaların Windows PC’leri dünyasından üst kalite bilgisayarlarla karşılaştırmasını istedim. Bazen bu makineler alev resimleri ya da krom kafeslerle dekore edilmiş ve güçlendirilmiş, yüksek performanslı otomobiller gibi görünebiliyorlardı.

Ive şunları söyledi: “Eğer sahte bir güçlü görünümü vermiyorsanız bu gerçekten çok daha güçlüdür. Ben bunu bir alet, bir araç olarak görüyorum. Makinenin güçlü olduğu gerçeğine katkı sağlayan plastik bir yüz yok. Neyin ne olduğu çok ama gerçekten çok açık bir biçimde belli oluyor.” Şöyle devam etti: “Bir tasarımcının bakış açısından bakıldığında oynadığımız oyun bir görünüm oyunu değil. Bu, faydacılıkla çok yakından ilişkili bir konu. Minimum düzeyde malzeme kullanımıyla ilgili bir şey.”

Ive’ın bu doğaçlama alüminyum bilgisayar kasası turu, bunları ortaya çıkaran tasarım süreci hakkında çok şey göstermektedir: indirgeme ve basitleştirme dürtüsü, ayrıntılara gösterilen dikkat ve materyallere duyulan saygı. Ayrıca Ive’ın tutku ve enerjisi de bunlara eklenmeli. Bu etkenlerin tümü Ive’ın eşsiz tasarım sürecine katkıda bulunmaktadır.

Bir Prototip Yapma Tutkunu

Jonathan Ive ve eşi Heather, küçük ikizleriyle birlikte, San Francisco'ya yukarıdan bakan Twin Peaks adlı tepelerin zirvesine yakın bir yerde bulunan bir evde oturuyorlar. Ev "gösterişsiz" olarak tanımlanıyor ama Ive bir James Bond otomobili –200.000 dolarlık bir Aston Martin– kullanıyor.

Ive ilk başta otomobil tasarımı yapmak istiyordu. Bunun için Londra'daki Central Saint Martin Art School'a kaydoldu ama oradaki diğer öğrenciler ona biraz tuhaf geldi. "Sınıfta çizimlerini yaparken 'vırrn, vırrn' diye ses çıkartıyorlardı" diyor.[71] Buradan ayrılıp Newcastle Polytechnic Üniversitesi'nde ürün tasarım bölümüne yazıldı.

Ive'ın prototip tutkusu Newcastle'da oluştu. Ive'ın sonradan iş arkadaşı da olan sınıf arkadaşı Clive Grinyer, onun Newcastle'daki dairesine yaptığı bir ziyareti anımsıyor. Daireye girince Ive'ın son sınıfta, öğretmenlerin işitme engelli öğrencilerle iletişim kurmalarına yardımcı olacak bir işitme cihazı ve mikrofon seti ile ilgili projesinin köpük levhadan yapılmış yüzlerce modelini görünce şok olmuş. Diğer tasarım öğrencilerinin çoğu, projelerinin beş ya da altı modelini yapmıştı. Grinyer, "Ive yapmaya çalıştığı iş üzerine tanıdığım herkesten daha fazla odaklanmıştı"[72] diyor.

Tuhaf ama Ive öğrenciyken bilgisayarlara hiç ilgi duymuyordu. Ive bu konuda şöyle diyor: "Üniversiteyi bilgisayarlarla gerçek bir sorun yaşayarak bitirdim. Teknik alanda yetersiz olduğumu kabullenmiştim."[73] Ama 1989'da Newcastle'dan ayrılmadan hemen önce Mac bilgisayarla tanıştı. Ive bunu şöyle anlatıyor: "Kullanmaya çalıştığım başka her şeyden çok daha iyi olmasına şaşırdığımı anımsıyorum. Kullanıcı deneyiminin bütününe gösterilen özen beni hayran bıraktı. Ürün aracılığı ile tasarımcılarıyla bir bağlantı kurmuşum duygusuna kapılmıştım. Şirket hakkında daha fazla bilgi edinmeye başladım: kuruluşu, değerleri ve yapısı ile ilgili. Bu küstah –hatta neredeyse asi denebilecek– şirket hakkında daha fazla bilgi edindikçe bana daha çekici geliyordu çünkü rahat ve yaratıcılık alanında iflas etmiş bir endüstride pervasız bir şekilde bir alternatife işaret ediyordu. Apple'ın bir hedefi ve sadece para kazanmak olmayan bir var oluş nedeni vardı."

Bilgisayarlar yıllar boyu ona dayanarak gelişti. *Face* dergisine verdiği bir röportajda bilgisayarların çok işlevli doğasının kendisini büyülediğini

söylüyordu: “Bilgisayar gibi işlev değiştiren başka bir ürün yoktur. iMac bir müzik kutusu olabiliyor, bir video düzenleme aracı ya da fotoğrafları düzenlemenin bir yolu olabiliyor. Onunla tasarım yapabilir, yazı yazabilirsiniz. Yaptığı şey çok yeni ve değişebilir olduğu için yeni materyaller kullanmamıza, yeni biçimler yaratmamıza olanak sağlıyor. Olasılıkların sonu yok. İşte bunu seviyorum.”

Ive, 1989’da Newcastle’dan ayrıldıktan sonra Londra’da tuvaletlerden tarağa kadar geniş bir ürün çeşidi üzerinde çalışmalar yaptığı Tangerine adlı tasarım ortaklığını kurdu. Ama sözleşmeli işlerin engelleyici olduğunu gördü. Dışarıdan biri olarak şirketlerin içinde fikirlerinin sonucu üzerinde fazla etkili olamıyordu.

1992’de Apple’dan ilk dizüstü bilgisayarlar için bazı konseptler geliştirmesini isteyen bir telefon aldı. Apple çok etkilendi ve Ive tasarımcı olarak Apple’a girdi ve California’ya taşındı. Ama Apple bu dönemde düşüşe geçtiği için tasarım tozlu bir bodrum katına atıldı. Apple yöneticileri esinlenmek için rakiplere bakmaya başlamıştı. Odak grupları oluşturmak istiyorlardı. Ive neredeyse işi bırakacaktı. Bağımsız bir şekilde ve yalnız başına çalışıyordu. Prototip ürünler geliştirmeye devam ediyordu ama yaptıkları çoğu zaman ofisindeki bir raftan daha öteye gidemiyordu.

Elbette Jobs geri döndükten sonra işler çok değişir. Ive her zamanki Ive’dır ama ortaya çıkan ürünler tam tersi sonuçlar verir.

Ive Apple’da yıllardır birlikte çalışmış olan bir düzine kadar endüstriyel tasarımcıdan oluşan görece küçük bir ekibin başına geçer. Ive, “Mükemmel bir tasarım ekibi oluşturduk”[74] diyor. Ekip Apple kampüsünün geri kalanından ayrı çok özel bir stüdyoda çalışmaya başlar. Ne olduğu anlaşılmayan bir binada bulunan stüdyo üzerinde çalışılan yeni bombaların zamanından önce açığa çıkması korkusu ile Apple çalışanlarının çoğuna kapatılmıştır. Sadece kendilerine elektronik geçiş kartları verilen seçme küçük bir gruba giriş izni verilmektedir; kapı ve pencereler özel siyah camlarla perdelenmiştir. Eski CEO John Sculley bile tasarım stüdyosuna alınmamıştır. O sıralarda tasarım grubunun başında bulunan Robert Brunner “siniri tepesine çıkan bir yöneticiden söz et”[75] diyordu.

Stüdyonun içinde çok az kişisel alan var. Kabin ya da ofis yok. Stüdyo, ortaklaşa kullanılan birkaç tasarım alanı olan geniş, açık bir alan. Teknoloji

harikası, pahalı prototip yapma makineleri ile dolu: 3D yazıcılar, güçlü Computer Aided Design (CAD) iş istasyonları ve Computer Numerical Control (CNC) tezgahı aletleri. Ayrıca bütün gün elektronik müzik pompalayan güçlü bir ses sistemi de var ve bu müziğin bir kısmı Ive'ın memleketi İngiltere'deki arkadaşları tarafından gönderiliyor. Ive itirafçı bir müzik delisi ve ünlü tekno DJ John Digweed'in yakın bir arkadaştır.

Aletler söz konusu olduğunda hiçbir masraftan kaçınılmıyor. Ama Ive işe gittikçe daha fazla tasarımcı almak yerine kaynaklarını prototip yapma makinelerine ayırıyor. Bu konuda Ive şöyle diyor: "Ana ekibi küçük tutup alet ve süreçlere önemli yatırımlar yaparak son derece nadir görülen bir işbirliği düzeyi içerisinde çalışabiliriz. Aslında çalışmalarımızla ilgili anılarımız çalışmalarımızın ürünlerinden daha kalıcı olacaktır."[76]

Ive küçük, birbirlerine yakınlık duyan bir ekip yaratıcı ve verimli olmanın anahtarıdır, diyor. Apple'ın inovasyonlarının ekipteki tasarımcıların birinden ya da diğerinden çıktığını kabul etmiyor ve bunların birlikte çalışan ekibin bir ürünü olduğunu söylüyor. Bu, "bir kolektif olarak öğrenme ve yaptığımız işte daha iyi hale gelme" sürecidir, diyor ve ekliyor: "Ekibin ayırt edici özelliklerinden biri, araştırmacı olma ve yanılmaktan heyecan duymadır çünkü bu şekilde yeni bir şey keşfetmiş oluyorsunuz."[77]

Ive ne zaman işi hakkında konuşsa daima ekibe vurgu yapıyor. Hiç egoist değil. Örneğin, Digweed, Ive ile ilk tanıştığında Apple'daki görevinin tam olarak ne olduğunu öğrenmesi aylar almış. "Jonathan nasıl farklı şeyler tasarladıklarını anlatıyordu ve ben de oturup düşünüyordum: 'Aman Tanrım! Onun ürünleri her gün dünyanın her yerinde yaratıcı insanlar tarafından kullanılıyor ama onun bu konuda hiç egosu yok.' "[78]

Ive'ın Tasarım Süreci

Ive sık sık Apple'ın tasarımlarının sadeliği aldatıcıdır, demektedir. Ürünler birçok insana açık ve basit görünür. O kadar düz ve basittirler ki işin içine hiç "tasarım" girmemiş gibi görünür. Tasarım sürecini insanın gözünün içine sokan süs ve donatılar yoktur. Ama Ive için önemli olan da budur. Ive'ın söylediğine göre, görev "inanılmaz derecede karmaşık sorunları çözmek ve çözümlerinin de kaçınılmaz ve inanılmaz derecede basit görünmesini sağlamaktır; bu yüzden bunun ne kadar büyük zorluklarla gerçekleştiğini anlamak mümkün olmaz."[79]

Basitlik ve sadelik birçok fikir üretip sonra da bu fikirleri –OS X için kullanılacak arayüzün tasarımında ele aldığımız gibi– tekrar inceleyip düzeltme şeklinde tanımlanabilecek bir tasarım sürecinin ürünüdür. Bu süreçte sadece tasarımcılar değil Apple'daki diğer bazı ekipler de işin içine girer. Mühendisler, programcılar ve hatta pazarlama sorumluları da sürece dahil olur. Ive'ın endüstriyel tasarımcıları her projede daha en başından işin içindedir. Ive şöyle demektedir: "Biz projelere gerçekten çok erken katılım sağlarız. Steve'le, donanım ve yazılım ekipleriyle çok doğal ve sürekli bir işbirliği içinde oluruz. Sanırım Apple'daki ayırt edici özelliklerden biri bu. Fikir ürettiğimiz sırada yerleşik, nihai bir mimari yoktur. Bence fırsatları yakaladığınız nokta da bu ilk aşamalardır, araştırmaya hâlâ çok açık olduğunuz başlangıç aşamaları."[80]

Bu fırsatları yakalamak için Jobs, ürünlerin bir ekipten diğerine geçtiği ve şirketin farklı bölümleri arasında fazla ileri-geri yapmadığı seri, aşamalar halindeki bir tasarım düzeninden ısrarla kaçınır. Diğer şirketlerde bu her zaman böyle değildir. Jobs, bunun bir otomobil fuarında harika bir prototip görmeye ama dört yıl sonra üretim modeli çıktığında berbat olduğunu düşünmeye benzediğini söyler. "Söyleyin, bu durumda ne oldu? Yaptılar! Avuçlarının içine aldılar! Zaferin dişleri arasından yenilgiyi çıkarıp aldılar!... Ne olduğunu söyleyeyim; tasarımcılar bu gerçekten harika fikirle ortaya çıktılar. Sonra onu mühendislere verdiler ve mühendisle 'ı-ıh' dedi, 'bunu yapamayız, mümkün değil!' Ve böylece kötü hale geldi. Sonra üretime verdiler ve onlar da 'bunu böyle çıkaramayız!' dedi. Ve çok daha kötüye gitti." [81]

Ive röportajlarda "sıkı işbirliği", "çapraz polinasyon" ve "eşzamanlı mühendislik" terimlerinden söz etmiştir. Apple'da geliştirilen ürünler bir ekipten diğerine, yani tasarımcılardan mühendislere, programcılara ve en sonunda da pazarlamacılara geçmez. Tasarım süreci birbirini izleyen diziler halinde değildir. Bunun yerine bütün bu gruplar eş zamanlı olarak ürünler üzerinde çalışır ve birbiri ardına değerlendirme oturumları yapılır.

Toplantıların sonu yoktur. Bu toplantılar "derin işbirliği" sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır; onlar olmadan aynı miktarda "çapraz polinasyon" gerçekleşmeyecektir. Ive, *Time* dergisine şöyle demiştir: "Bizim kadar hırslıysanız tarihsel ürün geliştirme yöntemleri işe yaramaz. Zorlu görevler

bu kadar karmaşık olunca bir ürünü daha işbirliğine dayalı, daha bütünleşik bir yolla geliştirmek zorunda kalırsınız.”

Tasarım süreci birçok taslak hazırlamayla başlar. Ive’ın ekibi birlikte çalışır, birbirlerinin fikirlerini değerlendirir ve mühendislerden ve elbette Jobs’ın kendisinden gelen geribildirimi de işin içine katar. Ondan sonra ekip, köpük levhalar ve diğer prototip yapma materyallerinden modeller yapmakta kullanılan çeşitli CAD uygulamalarında 3D bilgisayar modelleri hazırlar. Ekip, yeni ürünün sadece dış şeklini değil iç tarafını da deneyerek çoğu zaman birden fazla model hazırlar. İç alanı ve duvarların kalınlığını tam olarak modelleyen prototipler içe konacak parçaların uyumunu kontrol edecek olan donanım mühendislerine gönderilir. Ayrıca orada kasa içinde yeterli hava akımı olup olmadığı ve bağlantı noktaları ve batarya bölmelerinin düzgün olup olmadığı da kontrol edilir.

Ive bu aşamayı şöyle açıklıyor: “Birçok model ve prototip yaparız sonra geri dönüp tekrar yaparız. Prototip yapmaya ve elinize alıp dokunacağınız şeyler hazırlamaya güçlü bir şekilde inanıyoruz.” Yapılan modellerin sayısı usandırıcıdır. Ive şöyle deva. Bir çözüm üretmek için ürettiğimiz modellerin sayısı oldukça can sıkıcı ama bu yaptığımız işin sağlıklı bir parçası.”[82]

Şimdi Pentagram Design firmasının ortağı ve Apple Tasarım Grubu’nun eski başkanı Robert Brunner, Apple’ın prototiplerinin üretim süreci de dikkatli bir şekilde göz önünde tutularak tasarlandığını vurguluyor ve şöyle diyor: “Apple’ın tasarımcıları zamanlarının yüzde 10’unu geleneksel endüstriyel tasarım işleri yaparak geçirirler; fikirler geliştirir, çizimler yapar, modeller hazırlar ve beyin fırtınası yaparlar. Zamanlarının yüzde 90’ını ise üretimle birlikte çalışarak fikirlerinin nasıl uygulamaya aktarılacağını bulmaya çalışarak geçirirler.”

Bu yöntem “üretme ve deneme” biçiminde, psikologların sorun çözme üzerinde çalışırken uyguladıkları yönteme benzer bir tekniktir. Bir sorunu çözmek için bütün olası çözümler üretilir ve sonra da bu çözümlerin gerçekten çözüm getirip getirmediği denenir. Bu bir tür deneme-yanılma yöntemidir ama gelişigüzel bir deneme değildir; daha güdümlü ve amaca yöneliktir. Apple’ın tasarımcıları, bir çözüme yaklaşıp yaklaşmadığını görmek için ürettiklerini sürekli deneyerek düzinelerce olası çözüm yaratır. Bu süreç, temelde, yazımdan müzik yapmaya kadar birçok yaratıcı çalışmada kullanılan tekniklerle aynı yolları kullanır. Bir yazar, çoğu

zaman, yapı ve uyum konusunu fazla düşünmeden fikirleri ve sözcükleri ortaya döküp ham bir taslak oluşturarak işe başlar ve ardından geri dönüp yapıtını düzenler, hatta bu düzenlemeyi bazen birkaç kez tekrarlar. Ive, “Basitleştirme ve arıtma son derece zorlu bir iştir”[83] diyor.

Ayrıntılara Gösterilen Özen: Görünmeyen Tasarım

Ive’ın ekibi başka şirketlerin çoğu zaman görmezden geldiği basit on/off ışıkları ve elektrik adaptörleri gibi ayrıntılara özen gösterir. İlk iMac’in elektrik kordonu –tıpkı takılacağı bilgisayar gibi– saydamdı ve içinde büklüm büklüm üç kablo görünüyordu. Böyle görünüşte önemsiz ayrıntılara başka üreticilerin çok azı dikkat eder. Ama bu Apple’ı diğer şirketlerden ayıran bir özelliktir. Küçük ayrıntılara dikkat etme genellikle elyapımı eşyalarda olur. Apple ürünleri Asya’daki fabrikalardan seri üretim halinde çıkarılan ürünlerden çok sipariş üzerine yapılar takım elbiselere ve elyapımı çanak çömleğe özgü olan bu tür küçük rötuşlar yapmaktadır. Ive şöyle diyor: “Sanırım Apple’daki çalışmalarımızın ayırt edici özelliklerinden biri en küçük ayrıntılara dikkat etmektir. Bence bazen bu seri üretimden çok el sanatı etkinliği gibi görünüyor. Ama bence bu çok önemli.”[84]

Makinelerin içi üzerinde bile uzun uzun düşünülüyor. Design Museum’da yapılan bir sergide Ive sökülmüş bir dizüstü bilgisayar sergiliyordu böylece ziyaretçiler bilgisayarın iç düzenlemesinin özenli tasarımını görebiliyorlardı. Ive şöyle diyor: “Bir ürünün hiçbir zaman görmeyeceğiniz bir parçası üzerinde harcadığımız çabayı görebilirsiniz.”[85]

Bu tür görünmeyen tasarımlar Apple ürünlerinin çoğunda bulunan bir özelliktir. Son model iMac’ler, arkaya yerleştirilmiş bilgisayarı ile büyük kare ekranlıdır. Ekran bir ayak oluşturacak biçimde kıvrılan tek bir parça alüminyumdan yapılmış bir kaideye iliştirilmiştir. Bu alüminyum kaide, ekranın yumuşak itişlerle öne arkaya yatmasına olanak sağlar. Ama onun bu kadar kolayca hareket edebilmesini ve sonra da sabit kalabilmesini sağlamak aylar süren bir çalışmanın ürünüydü. Ekranın yerinde kalması için bilgisayarın mükemmel bir dengeye sahip olması gerekiyordu. Ive, bir tasarım konferansında “Bunu başarmak çok zor oldu” demiştir.

iMac’in alüminyum tabanının ayağı, bilgisayara eğim verildiğinde hareket etmesini önlemek için özel kaymayan bir malzemeden yapılmıştır. Peki, neden özel bir malzeme? Çünkü Ive lastik ayaklardan hoşlanmıyor. Lastik

ayakların tabana eklenmesi son derece kolay olur ve insanların çoğu bunların var olup olmadığının farkına bile varmazdı. Ama Ive'a göre, lastik ayaklar bu teknoloji harikasını ileriye götürmez.

Ive yapışkanlı etiketlerden de nefret eder. Apple ürünlerinin çoğunda ürün bilgileri, hatta ürünlerin her birine özgü seri numaraları bile doğrudan kasaya lazerle yazılır. Bir etiketi ürüne yapıştırmanın çok kolay olduğu açık ama lazerle yazma, Apple'ın ürünlerin yapım şekline kazandırdığı gelişmiş özeliklerden biridir.

Malzemeler ve Üretim Süreçleri

Son birkaç yıldır, meyve renkli iMac'lerden siyah MacBook dizüstü bilgisayarlarına kadar Apple ürünlerinin tasarımında birkaç farklı aşama ortaya çıkmıştır. Yaklaşık olarak dört yılda bir Apple'ın tasarım "dili" değişiyor. 1990'ların sonlarında Apple ürünleri (eBook ve ilk Bondi mavisi iMac) parlak renkli yarı saydam plastik kullanımı ile fark yaratıyordu. Daha sonra, 2000'lerin başında, Apple beyaz polikarbonat plastik ve parlak kromdan yapılmış ürünlere (iPod, iBook, Luxo-lamp iMac başladı. Sonra da titanyum ve alüminyum gibi metallerden yapılan dizüstü bilgisayarlar (PowerBook ve MacBook Pro) çıktı. Apple en son olarak siyah plastik, fırçalanmış alüminyum ve cam kullanmaya başladı (iPhone, iPod nano, Intel destekli iMac'ler ve MacBook dizüstüler).

Apple'ın farklı tasarım evreleri arasındaki geçişler önceden planlanmış değildir, en azından bilinçli olarak. Tasarım evreleri arasındaki geçişler, daha çok, aşamalı bir şekilde gerçekleşiyor –ilk başta bir ürün yeni bir tasarıma geçiyor daha sonra diğer bir ürün. Ve yeni malzeme ve üretim yöntemlerinin denenmesi sonucunda doğal olarak geçiş devam ediyor. Apple'ın tasarımcıları yeni bir malzeme ile nasıl çalışacaklarını öğrendikçe onu daha fazla üründe kullanmaya başlıyorlar. Örneğin alüminyum ilk olarak Ocak 2003'te PowerBook'un kasasında kullanılan işlenmesi zor bir metaldir. Bu metal bu başlangıçtan sonra 2003 Haziran'ında PowerMac'in kasasında ve Ocak 2004'te mini iPod'da kullanıldı. Şimdi ise alüminyum, iPhone'un arka kısmından iMac'in klavyesine kadar birçok Apple ürününde kullanılıyor.

Ive birçok kez Apple'ın tasarımının hiçbir zaman zorlama olmadığını söylemiştir. Tasarımcılar hiçbir zaman birbirlerine, örneğin "Hadi organik,

dişi görünümlü bir bilgisayar yapalım” demezler. iMac kullanıcı dostu ve yaklaşılabilir görünüyor olabilir ama bu sonuç hiçbir zaman makinenin tasarım brifinin bir parçası olmamıştı. Bunun yerine, Apple tasarımcıları “plastikle neler yapabileceğimizi bir görelim, belki de yarı saydam bir bilgisayar yapabiliriz” derler. Ve süreç bu noktadan itibaren başlayarak ilerler.

Ive ve tasarımcıları malzemelere ve malzeme bilimine yakın bir ilgi gösterir. Birçok şirket için malzeme sonradan üretim sürecinde düşünülecek bir konudur. Ama Ive ve başında bulunduğu tasarım ekibi için önce malzeme gelir. Örneğin, Ive’ın söylediğine göre, ilk iMac’in daima “utanılmayacak bir plastik ürün” olması isteniyordu. Ama plastik genellikle ucuzlukla özdeşleştirilir. iMac’in adi bir ürün olması yerine birinci sınıf bir ürün yapmak için tasarım ekibi bilgisayarın dışını saydam yapmaya karar verdi. Ama ilk başta beneklenme ve damarlanma sorunlarıyla karşılaştılar – üretim hattından aynı düzeyde temiz plastik kasalar gelmiyordu. Tasarım ekibi, renk tutarlılığını sağlamak için bir şekerleme fabrikasını ziyaret ederek orada seri üretimde kullanılan renklendirme yöntemlerini öğrendi.

Son model düz panel iMac’in alüminyum ayağı hakkında konuşan Ive şöyle diyordu: “Ham bir malzemeyi –kalın bir alüminyum parçasını– alıp bu tür bir kolaylık sağlamayı başarmamız hoşuma gidiyor: onu büküyorsunuz, bir delik açıyor ve anotlama yapıyorsunuz… Japonya’nın kuzeyine gittik ve bazı ayrıntıları öğrenmek için bir metal biçimlendirme uzmanıyla görüştük. İşleri parçalar halinde ele almak, bu parçaların nasıl yapıldığını anlamak hoşumuza gidiyor. Ürün mimarisi malzemeyi gerçekten tanımayla başlar.”[86]

Ive ve ekibi malzemeler kadar yeni üretim yöntemleri hakkında da bilgiye susamış öğrenciler gibidir. Ekip sürekli olarak yeni üretim yöntemleri arayışı içindedir ve Apple’ın en simgesel tasarımları bu yeni üretim tekniklerinin ürünüdür. Örneğin iPod’un çeşitli nesillerinde, plastik gövdesinin üst kısmına konulmuş ince, saydam bir şerit vardır. Bu ince saydam plastik kaplama iPod’a ekstra bir ağırlık ve derinlik eklemeden ekstra bir ağırlık ve derinlik görünümü veriyordu. Ayrıca basit düz bir plastik yüzeyden çok daha gelişmiş bir görünüm de veriyordu.

Bu ince saydam plastik tabaka, iki farklı tür plastiğin aynı anda bir kalıba enjekte edilerek kusursuz bir şekilde birbirine bağlanmasının sağlandığı

“twin shot” olarak bilinen bir plastik kalıplama tekniğinin bir ürünüdür. Sonuç olarak, iPod’un ön tarafı iki farklı malzeme ile yapılmış gibi görünür –ama bunları bağlayan görünür bir bağlantı yoktur.

Design Museum tarafından yapılan bir röportajda, Ive şunları söylemiştir: “Artık plastikle önceden bize olanaksız olduğu söylenen şeyleri yapabiliyoruz. Twin shot malzemeleri bize önceden olmayan birçok işlevsel ve biçimsel fırsat veriyor. iPod bağlantı elemanları ve batarya kapakları olmayan “twin shot” plastikle yapılıyor. Bu da bizim yoğunlaşmış ve kapalı bir tasarım yaratmamızı sağladı.”[87]

Ive’ın ekibi, iPod’dan önce, Cube modeli bilgisayar, çeşitli düz panel stüdyo monitörleri ve Harman Kardon şirketi için yapılan bir hoparlör ve derin bas hoparlör seti dahil, bir dizi üründe bu yeni kalıplama tekniklerini denemişti. iPod en son ve en yeni teknoloji olarak görünüyordu ama aslında onun görünümü yeni kalıplama tekniklerinin birkaç yıl denenmesinin bir ürünüydü. Ive, “Çıkardığımız bazı beyaz ürünler sadece bunun bir uzantısıdır” diyor.

Bağlantı yerleri olmayan objeler yapma becerisi iPod üzerinde tüketiciler tarafından –pili çıkarmanın zorluğu nedeniyle– sert bir şekilde eleştirilen bir tasarım kararı verilmesine yol açtı. iPod’un pili aygıtın gövdesine sıkı bir şekilde gizlenmiştir ve aygıtın metal arka kısmını zorlamayı göze almayan çoğu kullanıcının pile ulaşması mümkün değildir. Apple ve bazı üçüncü taraf şirketler batarya değiştirme hizmeti veriyor ama elbette ücreti karşılığında.

Apple bataryanın uzun yıllar, çoğu zaman iPod’un kullanım ömründen de daha uzun dayanacak şekilde tasarlandığını açıkladı ama bazı tüketiciler bataryanın kapatılmasının altında yatan nedenin ürünün planlı bir şekilde kullanım ömrünün sınırlandırılması ya da daha da kötüsü –yani iPod’un tek kullanımlık bir ürün gibi görünmesi– olduğunu düşünüyor.

Steve’den Dersler

• Ödün vermeyin. Jobs’ın mükemmellik takıntısı gerçekten harika ürünler çıkaran eşsiz bir geliştirme süreci yaratmıştır.

• Tasarım biçim değil işlevdir. Jobs için tasarım, ürünlerin çalışma şeklidir.

• Başkalarıyla konuşun. Jobs ürünün nasıl çalışacağını tasarım süreci sırasında tam olarak belirler.

• Herkesi dahil edin. Tasarım sadece tasarımcıların işi değildir. Mühendisler, programcılar ve pazarlama yetkilileri bir ürünün nasıl çalışacağını belirleyebilirler.

• Seri bir süreçten kaçının. Jobs prototip ürünleri bir ekipten diğerine değil, ekipler arasında sürekli olarak dolaştırır.

• Üretin ve deneyin. Bir tek çözüme ulaşmak amacıyla “can sıkıcı” sayıda çözümler üretmek için deneme-yanılma (yaratma ve düzenleme) yöntemini kullanın.

• Zorlama çözümler üretmeyin. Jobs bilinçli bir şekilde “kullanıcı dostu” bir ürün tasarlamaya çalışmaz. Bu “dostluk” tasarım sürecinde ortaya çıkar.

• Malzemelere saygı duyun. iMac plastikten yapıldı. iPhone camdan. Bunların biçimleri yapıldıkları malzemeye göre şekillenmektedir.

4. Bölüm

Elitizm: Sadece A Sınıfı Oyuncularla Çalış, Yetersiz Olanları Gönder

> “Bizim işte bir kişi artık hiçbir şey yapamaz. Çevrenizdeki insanlardan bir ekip oluşturmanız gerekir.”
>
> —*Steve Jobs, Smithsonian Enstitüsü Sözlü ve Görsel Tarih*

Steve Jobs’ın cehennemden gelen patron, çalışanlara sürekli bağıran ve talihsiz astlarını rasgele işten çıkaran, dehşet saçan bir angaryacı şeklinde bir ünü vardır. Ama Jobs kariyeri boyunca –hem kişisel hem de kurumsal bağlamda– bir yığın verimli ortaklıklar oluşturmuştur. Apple’ı birlikte kurduğu Steve Wozniak’tan başlayıp iMac, iPod ve diğer simgesel tasarımların baş sorumlusu olan Jonathan Ive’a kadar daima harika çalışma arkadaşları seçmiştir.

Jobs, alanındaki en yaratıcı insanların bazılarıyla başarılı bir şekilde iş ilişkileri oluşturmuş ve bu ilişkiler çoğu zaman uzun yıllar devam etmiştir. Ayrıca –Disney, Pepsi ve büyük plak şirketleri gibi– dünyanın sayılı markalarıyla da (çoğunlukla) uyumlu ilişkiler kurmuştur. O sadece harika yaratıcı ortaklar seçmekle kalmaz aynı zamanda onların ellerinden gelenin en iyisini açığa çıkarır. Jobs, hem ödül hem de cezayı düşünceli bir şekilde kullanarak birçok üst düzey yetenekli insanı elinde tutmayı ve motive etmeyi başarmıştır.

Jobs küçük bir A takımının büyük bir mühendis ve tasarımcı ordusundan çok daha etkili olduğuna inanan bir elitisttir. Her zaman insanlarda, ürünlerde ve reklamda en yüksek kaliteyi aramış ve aramaktadır. Büyüdükçe daha fazla personel alan birçok şirketin aksine, Jobs Apple’ın çekirdeğini, özellikle de seçme tasarımcı, programcı ve yöneticilerden oluşan kilit A takımını görece küçük tutmuştur. Jobs’ın A takımının çoğu Apple’da ve Jobs’la birlikte yıllarca çalışmıştır. Jobs Apple’a geri döndükten sonra şirketin üst yönetiminin çoğu NeXT’ten getirdiği

yöneticilerden oluşuyordu. Jobs'ın emrinde çalışmak kolay değildir ama bunu başarabilenler kalıcı olma eğilimindedirler.

Jobs'ın stratejisi mümkün olan en iyi programcı, mühendis ve tasarımcıları işe almaktır. Onların sadakatini sürdürmelerini sağlamak için hisse senedi opsiyonlarını kullanır ve küçük çalışma gruplarının kimliğini besler, güçlendirir. Jobs şöyle diyor: "Şirketlerde birlikte çalıştığım insanların kalite düzeyini çok yüksekte tutmayı her zaman görevimin bir parçası olarak kabul etmişimdir. Bu –yani gerçekten şirkete sadece 'A sınıfı' oyunculara sahip olma hedefini kazandırmaya çalışmak– bireysel olarak gerçekten katkı yapabileceğim birkaç şeyden biri olarak gördüğüm bir şeydir. Dünyadaki en iyi insanların peşinden gitmek, yaptığım her şeyde, gerçekten karşılığını vermiştir."[88]

Jobs'a göre, kötü bir taksi şoförü ile iyisi arasında ya da iyi ve kötü lokanta aşçısı arasında çok fazla fark yoktur. Jobs, iyi bir taksi şoförünün kötüsünden en fazla iki ya da üç kat daha iyi olabileceğini söyler. Taksicilik mesleğinde iyiyi kötüden ayıran o kadar fazla beceri düzeyi yoktur. Ama endüstriyel tasarım ya da programlama söz konusu olunca iyi ile kötü arasındaki fark çok büyüktür. İyi bir tasarımcı zayıf bir tasarımcıdan yüz, iki yüz kat daha iyidir. Jobs, programcılıkta ise büyük programcıları pek parlak olmayanlardan ayıran çok, pek çok beceri düzeyi olduğuna inanıyor. [89]

Jobs en iyisini –en iyi arabayı, en iyi özel jeti, en iyi dolmakalemi ve en iyi çalışanları– isteyen türde bir insandır. Jobs'ın eski özel asistanı Jim Oliver bana şöyle dedi: "O kutuplaştırmaya eğilimli biridir. İnsanlar ya dahidir ya da aptal. Örneğin, sevdiği bir Pilot kalemi vardı. Ona göre diğerlerinin hepsi "süprüntü"ydü." Mac üzerinde çalışırken Mac ekibinde olmayan herkes –Apple içindekiler bile– "yetersiz"di. Jobs'ın Hindistan'da birlikte seyahat ettikleri yakın bir arkadaşı olan Daniel Kottke şöyle demiştir: "Şirkette çok elitizm vardı. Steve endüstrideki diğer herkesin yetersiz olduğu fikrini iyice benimsemişti."[90]

Jobs'ın ilk ortağı ve belki de daha da önemlisi lise arkadaşı olan Steve Wozniak maddi olanağı satın almaya elvermediği için kendi kişisel bilgisayarını yapan çılgın bir donanım dehasıydı. Wozniak'ın tasarımlarını yapıp satmayı düşünen Jobs'tu ve bir garajda onlu yaşlarındaki arkadaşlarıyla birlikte bilgisayar montajı yapılmasını sağlamıştı. Jobs ayrıca

bunların yerel bir elektronik mağazasında satılması işini de ayarlamıştı. Jobs kısa bir süre içinde şirketi büyütmek ve ürünlerini geliştirmek için dışarıdan yetenekli insanları da işe alacaktı. Kendisinden bekleneceği üzere, Jobs Apple'ın ilk bilgisayarlarını tasarlamaları için Silikon Vadisi'ndeki en iyi iki firmayı ikna etmeye çalıştı ama maddi gücü buna yetmedi. O zamandan itibaren hep aynı yöntemi izledi –ilk Mac ekibinden Pixar'daki hikayecilere kadar hep en iyileri işe al ve elinde tut.

Pixar: Sanat Bir Takım Oyunudur

Jobs'ın bir A Takımı oluşturma tutkusu, en iyi şekilde, 2006'da 7,4 milyon dolara Disney'e sattığı animasyon stüdyosu Pixar'da kendini göstermektedir. Pixar 1995'te ilk uzun metrajlı bilgisayar animasyon filmi olan *Toy Story* adlı filmi çıkardı ve film yılın en yüksek brüt kazanca ulaşan filmi oldu ve Oscar aldı. 1995'ten itibaren her yıl birbiri ardına hit filmler yaptı –*A Bug's Life, Toy Story 2, Monsters Inc.*, *Finding Nemo*. Filmler, 3,3 milyar dolar ve birçok Oscar ve Altın Küre ödülü kazandı. Bu, Hollywood'daki hiçbir stüdyonun rakip olamadığı çok önemli bir rekordu. Daha da önemlisi, bu başarı, Hollywood'un geleneksel çalışma yöntemi tepe üstü getirerek elde edilmişti.

Pixar'ın merkezi, körfezde, San Francisco'nun karşısında, eski bir liman kenti olan Emeryville'de yeşillikler içindeki bir yerleşkede bulunan mat camlar ve çelikten yapılmış birkaç binadan oluşuyor. Yerleşkenin rahatlatıcı, uyumluluk hissi veren bir atmosferi var. İleri teknolojili 21. yüzyıl işyerlerinin bütün avantajlarını sunuyor: yüzme havuzları, sinema salonları ve odun sobalı bir kafeterya. Her yerde ilginç şeyler var: animasyon karakterlerinin tam boyutlu heykelleri, dönen kitaplıklar biçiminde kapı geçişleri, oyuncak satan bir kabul masası. Şirketin animatörleri, kabinler yerine, her biri kendine özgü biçimde dekore edilmiş, bir dizi sahil kulübesi gibi sıralanmış olan gerçek bahçe kulübelerinde çalışıyorlar –örneğin bir tiki kulübesinin yanı başında yapay bir hendeği olan minik bir Ortaçağ şatosu görebilirsiniz.

Pixar, Computer Generated Imagery (CGI) yani bilgisayar ürünü görüntüler alanında öncü olan ve bilgisayar animasyonu üretiminin gerçeğe dönüşmesini sağlayan kilit teknolojilerin bazılarını icat etmiş olan dost canlısı, tatlı dilli Ed Catmull tarafından yönetiliyor. Catmull, Pixar'ın Ocak

2006’da Disney tarafından satın alınmasından bu yana birleşik Pixar ve Disney Animasyon Stüdyoları’nın başkanlığını yürütüyor. Şirketin hikayeciliğinin merkezinde, Pixar’ın Academy ödüllü yaratıcı dehası John Lasseter bulunuyor. Genellikle renkli Hawaii gömlekleri giyen kocaman, babacan bir adam olan Lasseter, Pixar’ın dört gişe filmini yönetti: *Toy Story 1* ve *2, A Bug’s Life* ve *Cars*. Lasseter şimdi Disney’de baş sanat yönetmeni ve kendisine Disney’in paslanmış animasyon bölümüne biraz Pixar’ın büyüsünden yayma görevi verilmiş.

Jobs, Apple’da her şeye el atan bir mikro yöneticidir. Ama Pixar’da günlük çalışmaları Catmull ve Lasseter’in becerikli ellerine bırakarak işlerden oldukça uzakta durur. Jobs yıllarca çek kesen ve anlaşmalar yapan oldukça cömert bir hayırsever olarak görünmüştür. Jobs 1995’te *Fortune* dergisine şöyle yakınıyordu: “Eğer 1986’da Pixar’ın çalışmalarını devam ettirmenin ne kadara mal olacağını bilseydim o zaman şirketi satın alır mıydım, bilmiyorum.”

Pixar’ın *The Incredibles* filminin yönetmeni Brad Bird, “Ben bu adamlara Baba, Oğul ve Kutsal Ruh diyorum” diye şaka yaparak şöyle anlatıyor: “Bu harika medyayı icat eden ve insani bir makine olan Pixar’ı tasarımlayan Ed, Baba’dır. Pixar’ın itici yaratıcı gücü olan John Oğul’dur. Ve Kutsal Ruh’un kim olduğunu biliyorsunuz.”[91]

Mavericks at Work adlı kitapları için Pixar’ı ele alan yazarlar Polly LaBarre ve William C. Taylor’a göre, Pixar’ın kültürü film yapımcılarını *sözleşmeli olarak* çalıştıran Hollywood’un tersidir. Tinseltown’da[91*] stüdyolar bir filmi yapmak için gereksinim duydukları yetenekleri, freelance olarak çalıştırır. Yapımcı, yönetmen, oyuncular ve bütün film ekibi bir sözleşme altında çalışır. Herkes sözleşmeli çalışır ve film biter bitmez herkes kendi yoluna gider. Pixar Üniversitesi dekanı Randy S. Nelson, LaBarre ve Taylor’a şunları söylemiştir: “Hollywood modelindeki sorun şu: birlikte nasıl çalışabileceğinizi nihayet fark ettiğiniz gün, genellikle yapımın tamamlandığı gündür.”[92]

Pixar bunu tersi bir model üzerinde işlemektedir. Pixar’da yönetmenler, senaryo yazarları ve bütün film ekibi büyük miktarlarda hisse senedi opsiyonları verilmiş olan maaşlı çalışanlardır. Pixar’ın filmlerinin farklı yönetmenleri olabilir ama bu filmlerin hepsinde aynı yazar, yönetmen ve

animatörlerden oluşan çekirdek kadro, şirket çalışanı olarak görev yapmaktadır.

Hollywood'da stüdyolar öykü fikirlerine –ünlü Hollywood deyimiyle büyük konsepte– fon sağlarlar. Pixar, satış sunumlarına ve öykü fikirlerine fon sağlamak yerine çalışanlarının kariyer gelişimine yatırım yapar. Nelson'un dediği gibi: "Biz fikir merkezli bir işten insan merkezli bir işe büyük bir sıçrama yaptık. Fikir geliştirmek yerine insanları geliştiriyoruz. Fikirlere yatırım yapmak yerine insanlara yatırım yapıyoruz."

Şirketin "insana yatırım" kültürünün merkezinde, resim, animasyon ve film yapımı konularında yüzlerce ders sunan bir hizmetiçi eğitim programı olan Pixar Üniversitesi vardır. Bütün Pixar çalışanları, işleriyle ilgili olsun veya olmasın istedikleri kurslara katılmaya teşvik edilir. Başka stüdyolarda "yaratıcılar", "teknologlar" ve film ekibi arasında açık bir ayırım vardır. Ama Pixar'ın eşsiz kültürü bunlar arasında bir ayırım yapmaz –filmler üzerinde çalışan herkes sanatçı kabul edilir. Herkes öykü üzerinde birlikte çalışır ve aynı şekilde herkes bir iş haftasının dört saatini kurslara ayırmaya teşvik edilir. Bu derslerde sınıflar şirketin her kademesinden insanlarla dolar: Temizlik görevlileri bölüm başkanları ile yan yana oturur. Nelson, "Ömür boyu öğrenci olanlarla dolu bir öğrenme kültürü yaratmaya çalışıyoruz"[93] demiştir.

Pixar'da "sanat bir takım oyunudur" diyorlar. Bu sıkça tekrarlanan bir mantradır. Hiç kimse bir filmi tek başına yapamaz ve iyi öykücülerden oluşan bir ekip kötü bir öyküyü düzeltebilir ama zayıf bir ekip bunu yapamaz. Eğer bir senaryo iyi değilse bütün ekip onu düzeltmek için hep birlikte çalışır. Yazarlar, animatörler ve yönetmen hep birlikte resmi görevlerine ya da iş ünvanlarına bakmaksızın işe koyuluyorlar. LaBarre şöyle diyor: "Bu model, bütün endüstrilerdeki en köklü insan sorunlarından birini de ortadan kaldırıyor: Çok yetenekli insanları sadece şirketinizde çalışmaya çekmekle kalmayıp aynı zamanda onların hep birlikte harika yapıtlar üretmeye devam etmelerini nasıl sağlayacaksınız?"

Bunun yanıtı şu: Pixar, işyerinde besleyici, eğlenceli bir atmosfer yaratmıştır. Hollywood'da film yapımcıları zamanlarının büyük bir bölümünde avantaj sağlamak için çeşitli dolaplar çevirir, meslektaşlarını sırtından bıçaklar ve sürekli olarak işin içinde mi olacakları yoksa dışında mı kalacakları yönünde kaygı duyarlar. Bu aşırı rekabetçi, güvensizlik veren

ve insanları tüketen bir durumdur. Pixar’da ise bütün süreç işbirliği, takım çalışması ve öğrenme ile bağlantılıdır. Özellikle filmler zaman sınırının sonuna yaklaştığında elbette bir baskı da oluşur ama işyeri genellikle besleyici ve destekleyicidir. Öğrenme, yaratma ve hepsinden önemlisi, diğer yetenekli insanlarla birlikte çalışma olanağı bir ödüldür. Elbette cömert hisse senedi opsiyonu da işin cabası. Pixar’da animatörler hem zenginleşiyor hem de eğlenceli zamanlar geçiriyorlar. Pixar Üniversitesi’nin tepesinde yazılı Latince ifadede söylendiği gibi, *Alienus Non Diutius*, yani “Artık Yalnız Değilsin”.

Sonuç olarak, Pixar, Hollywood’daki en iyi animasyon yeteneklerinden bazılarını ayartıp kendi bünyesinde işe almıştır. Andrew Stanton (*Finding Nemo*), Brad Bird (*The Incredibles, Ratatouille*) ve Pete Docter (*Monsters Inc.*) Pixar’daki diğer gözde animatörler arasındadır ve rakip firmalar hırslı bir şekilde bunların peşindedir. Lasseter, yıllarca Disney’den kendi gemilerine binmesi için mükemmel teklifler almış ama Pixar’daki eşsiz yaratıcı çalışma ortamından ötürü bu teklife direnmişti. Disney dahil diğer stüdyoların hiçbiri Pixar’la rekabet edemiyordu. Jobs’ın gururla söylediği gibi: “Pixar, bilgisayar grafiği alanında bütün dünyadaki açık farkla en iyi yeteneklere sahip ve şirkette şimdi bu tür filmler yapmak için bütün dünyanın en iyi animasyon ve sanat yetenekleri de çalışmakta. Dünyada bu tür şeyleri yapabilecek hiç kimse yok. Bu gerçekten olağanüstü bir şey. Biz muhtemelen herkesin neredeyse on yıl önündeyiz.”[94]

İlk Mac Ekibi

Jobs Apple’da da benzer bir görüş içinde: Kadrodaki yetenekler şirketi rakiplerinin önüne geçiren bir rekabet üstünlüğüdür. Jobs alanlarındaki en iyi insanları bulmaya çalışır ve onları işe alır. Jobs şirkete geri döndükten sonra ürün değerlendirmelerini yaparken Apple ürünlerinin çoğunu “steve’leştirdi” ama bu ürünlerin ekiplerindeki en yetenekli insanları işten çıkarmadı. Tasarımcı Jonathan Ive da bunlar arasındaydı. Jobs 2001’de bir Apple mağazaları zinciri açmak istediğinde yaptığı ilk iş, ama *gerçekten ilk iş*, kendisine tavsiyeler vermesi için perakendecilik alanındaki en iyi ismi bulmak oldu. Jobs başına dert almaktan korkuyordu ve bu nedenle bir uzman aramaya başladı. Jobs bunu *Fortune* dergisine şöyle anlatır: “Konuyu değerlendirdik ve ‘evet, bu gerçekten zor bir iş ve kellelerimizin koparılıp elimize verilmesi gerçekten hiç de zor olmaz’ dedik. Bu yüzden

birkaç şey yaptık. İlk olarak, o sıralarda perakende alanındaki en iyi yöneticinin kim olduğunu sormaya başladım. Herkes, Gap mağazalarını işleten [Millard] Mickey Drexler'ın adını verdi." Jobs, Drexler'ı Apple yönetim kurulunda oturup şirketin perakende zincirlerinin ayaklarını yerden keserken onlara danışmanlık yapması için işe aldı (mağazaları daha sonra ayrıntılı olarak ele alacağız).

Jobs'ın ilk A takımı –Bill Atkinson, Andy Hertzfeld, Burrell Smith ve diğerleri– 1980'de ilk Mac'i yapmak için bir araya toplandı ve Apple şirket merkezinde bir korsan bayrağı altında çalışmaya başladı.

Mac ekibinin çekirdek kadrosu, ilk Mac'in ekip lideri Jef Raskin tarafından toplandı ama işe alımların çoğunu bizzat Jobs yaptı. İşteki ünvanına ya da deneyimine bakmaksızın Apple'ın diğer bölümlerinden ve Silikon Vadisi'nden en yetenekli kişileri topladı. Eğer birinin projeye katkı yapacağı sonucuna vardıysa onu ekibe katmak için elinden gelen her şeyi yapıyordu. Örneğin, Mac'in işletim sisteminin kalbi olan Finder bileşenini yaratacak olan programcı Bruce Horn, ilk başta, Jobs tarafından ikna edilene dek Apple'da çalışmak istememişti. Horn daha kısa bir süre önce o zamanlar büyük bir para olan 15.000 dolarlık bir ekstra anlaşma ücreti sözü veren VTI adlı başka bir şirkette çalışmaya başlamıştı. Ondan sonra da Jobs aramıştı.

Horn bunu şöyle anlatıyor:

Cuma akşamı bir telefon geldi. "Bruce, ben Steve, Apple hakkında ne düşünüyorsun?" Bu Steve Jobs'tu. "Eee, Steve, Apple iyi ama ben VTI'daki bir işi kabul ettim."

"Ne yaptın? Unut onu, yarın sabah buraya geliyorsun, sana gösterebileceğimiz çok daha fazla şey var burada. Sabah 9'da Apple'da ol." Steve son derece kararlıydı. Oraya öylesine gitmeyi, iş olsun diye konuştuktan sonra da ona kararımı verdiğimi ve VTI şirketine gideceğimi söylemeyi düşündüm.

Steve, Gerçekliği Saptırma Alanı'nı[94*]tam güç çalıştırmaya başladı. Andy'den Rod Holt ve Jerry Manoc'a ve diğer yazılım mühendislerine kadar neredeyse Mac ekibindeki herkesle görüştüm sonra tekrar Steve'e

döndüm. Çeşitli tasarımların çizimleri, pazarlama sunumları demoların incelemesiyle geçen iki tam gün –kendimden geçmiştim.

Pazartesi günü VTI'daki Doug Fairbairn'i aradım ve ona fikrimi değiştirdiğimi söyledim.[95]

Jobs, ekibini topladıktan sonra onlara yaratıcı olma özgürlüğü verdi ve onları Apple'daki artan bürokrasiden korudu çünkü önemsiz bir sapma olduğu düşünülen Mac projesi birkaç kez iptal edilmeye çalışılacaktı. Jobs *Macworld* dergisinin ilk sayısına yazdığı bir makalede şöyle diyordu: "Macintosh'un arkasındaki itici güç işi yapan insanlardır. Benim işim ise sadece onlara yer açmak, şirketin geri kalanını etkisiz hale getirip uzak tutmaktır."[96] Hertzfeld bunu daha cesur bir şekilde açıklıyordu: "Steve'in yaptığı en önemli iş, projeyi caddenin karşısındaki kötü niyetli yöneticilerden koruyan dev bir 'pislik' savıcı şemsiye açmış olmasıydı."[97]

Jobs en iyi yetenekleri toplamada olduğu gibi, beklenen kriterlere uymayanlardan kurtulma konusunda da hızlıydı. Sadece olağanüstü yetenekli kişileri işe alma ve yetersizleri işten çıkarmak Jobs'ın en uzun süre uyguladığı yönetim ilkelerinden biri olmuştur. Jobs 1995'te kendisiyle yapılan bir röportajda şöyle diyordu: "Elinizde dünyadaki en iyi insanlar olmayan bazı çalışanlarınızın bulunması ve onlardan kurtulmak zorunda olmanız acı verici bir durum; ama anladım ki benim işim bazen tam olarak bunu yapmak –beklenen kriterlere uymayan bazı insanlardan kurtulmak– ve bunu her zaman insancıl bir yolla yapmaya çalıştım. Ama her şeye karşın bu yapılmak zorunda ve bu hiçbir zaman eğlenceli bir görev olmuyor."[98]

Küçük Güzeldir

Jobs küçük ekiplerle çalışmaktan hoşlanır. İlk Mac'in ekibinin, odaklanmaktan uzaklaşmaması ve yönetilemez hale gelmemesi için yüz kişiyi aşmamasını istiyordu. Jobs, yetenekli çalışanlardan oluşan küçük takımların daha büyük gruplardan çok daha verimli olduklarına inanır. Jobs, Pixar'da şirketin asla birkaç yüz çalışandan daha fazla büyümemesini sağlamaya çalışmıştı. Apple ile Pixar'ı karşılaştırması istendiğinde, Pixar'ın başarısını daha küçük bir hacimde olmasına bağlamıştır. Jobs 1998'de *Fortune* dergisine şöyle diyordu: "Apple'da çok hayranlık verici bazı insanlar var ama Pixar'ın tümüyle şimdiye dek gördüğüm en olağanüstü insanların bir araya geldiği bir kadrosu var. Bilgisayar ürünü bitkiler –3D

çimenler, ağaçlar ve çiçekler– konusunda doktorası olan biri var. Görselleri filme yerleştirmede dünyanın en iyisi olan başka biri var. Ayrıca Pixar'ın, Apple'dan daha ileri düzeyde disiplinli bir yapısı var. Ama asıl önemli olan Pixar'ın çok daha küçük olması. Pixar'ın 450 çalışanı var. Eğer iki bin çalışana ulaşırsanız Pixar'ın şu anda sahip olduğu kalitede insan koleksiyonuna asla sahip olamazsınız."

Jobs'ın felsefesi, kendisi, Wozniak ve birkaç genç arkadaşının bir garajda elle bilgisayar montajı yaptıkları eski günlere dayanmaktadır. Jobs'ın bugün Apple'da küçük geliştirme ekiplerini tercih etmesi de bir bakıma aynı şeydir: 21 binden fazla çalışanı olan büyük bir şirketin içinde bir garaj başlangıcı canlandırmasının yapılması.

Jobs, 1997'de Apple'a geri dönmesiyle birlikte, şirketi yeniden ayağa kaldırmak için bir A takımı oluşturma işine koyuldu. Görevlendirdiği üst düzey yöneticilerin bazıları daha önce NeXT'te onunla birlikte çalışmıştı. Donanım işinin başına getirdiği Jon Rubinstein, yazılımın başına geçen Avie Tevanian ve kendisine satışın yönetimini verdiği David Manovich de bunlar arasındaydı. Jobs'ın bir mikro yönetici olduğu şeklinde bir ünü var ama NeXT'te bu kurmaylara güvenmeyi öğrenmiş. Artık eskisi gibi her kararı denetlemiyor. Pixar'da neredeyse her işi Catmull ve Lasseter'a devretmişti. Apple'da ise günlük yönetim işlerini, tam bir operasyonlar ve lojistik uzmanı olan ve genellikle Apple'ın iki numarası olarak kabul edilen COO Tim Cook'a bırakıyor. 2005'te kanser ameliyatından sonra Jobs altı haftalık hastalık iznine ayrıldığında Cook vekaleten CEO'luk görevini üstlenmişti. Apple'ın perakende zincirleri ile ilgili yapılacak işlerin neredeyse tamamını, perakende bölümünün başında bulunan Ron Johnson yönetmekte; CFO Peter Oppenheimer ise finans işlerini yapıyor ve Wall Street ile ilgileniyor. Apple'daki görev ve sorumluluk devri, Jobs'ın en çok sevdiği şeyi yapma –yeni ürünler geliştirme– konusuna daha fazla zaman ayırmasına olanak sağlıyor.

Jobs'ın İşi

Jonathan Ive ve Jon Rubinstein gibi ortaklarla birlikte çalışan Jobs'ın eşsiz bir rolü vardır. Jobs, devre kartları tasarımı ya da kod yazma işi yapmıyor ama ekibinin çalışmasına güçlü bir şekilde damgasını vuruyor. Jobs vizyon sağlayan gelişmeye öncülük eden ve en önemli kararların pek

çoğunu veren bir liderdir. Jobs'ın ilk Mac projesindeki katkıları konusunda eski CEO John Sculley, "O aslında hiçbir şey yaratmadı, her şeyi o yarattı" diye yazmıştır. Sculley'e göre, Jobs ona bir defasında şöyle demişti: "Macintosh benim içimde ve onu dışarı çıkartmam ve bir ürüne dönüştürmem gerekiyor."[99]

Jobs, ekip yöneticisi, yaratıcı ortaklarının çalışmalarını kabul ya da reddeden bir hakem rolü oynar, bir çözüm üzerinde çalışırlarken onlara kılavuzluk eder. Bir kaynağım bana Ive'ın bir ara kendisine Jobs'ın girdileri olmadan yaptığı işi yapamayacağı sırrını açtığını söyledi. Ive yaratıcı bir deha olabilir ama Jobs'ın yol gösteren eline ihtiyaç duymaktadır.

Silikon Vadisi'nin deyimiyle, Jobs bir "ürün seçici"dir. Ürün seçici, Silikon Vadisi'nin risk sermayedarları tarafından, yeni yola çıkan şirketlerdeki kilit ürün sorumlularını tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Tanımı gereği, işe yeni başlayan bir şirket ilk ürününde başarılı olmak zorundadır. Aksi halde batar. Ama bütün yeni şirketler bir ürünle yola çıkmaz. Bazı yeni şirketlerin, içlerinde birçok yetenek ve fikir barındıran bir grup mühendisi vardır ve henüz ne tür bir ürün geliştirmek istediklerine karar vermemişlerdir. Bu, Silikon Vadisi'nde her zaman karşılaşılan bir durumdur ama böyle bir şirketi başarıya ulaştırmak için o ürünün ne olması gerektiğine karar verme konusunda becerisi olan birinin olması gerekir. Bu kişinin her zaman CEO ya da bir başka tepe yöneticisi olması gerekmediği gibi yönetim ya da pazarlamada uzmanlıklarının olması da zorunlu değildir. Bu tür insanların yeteneği, bir yığın fikir arasından doğru ürünü seçebilmektir.

Bir risk sermayedarı ve teknoloji danışmanı olan Geoffrey Moore, "Birçok ürün fışkırır ama başta bir çar olması gerekir" diyor. Moore, ileri teknoloji ürünleri genel kullanıma kazandırma konusunu ele alan, Silikon Vadisi'nin pazarlama incili olarak saygı gören *Crossing the Chasm* adlı çoksatan kitabın yazarıdır. Moore şöyle devam ediyor: "Yeni şirketin başarı ya da başarısızlığı ilk ürününe bağlıdır. Burası bir hit ürünler alanıdır. Yeni şirketlerin bir hit ürünü olması gerekir yoksa başarısız olurlar. Eğer doğru ürünü seçerseniz çok kazanırsınız."[100]

Moore, Jobs'ın mükemmel bir ürün seçici olduğunu söylüyor. Moore'un yeni şirketlerin risk sermayesi ararken yaptıkları sunum toplantılarında

baktığı en önemli şeylerden biri o şirketin ürün seçicisidir. Ürün seçimi bir kurulla olmaz –bir karar verici olarak rol oynayabilecek bir bireyin olması zorunludur.

General Motor'un başkan yardımcısı, efsanevi "otomobil çarı" Bob Lutz buna iyi bir örnektir. Eski bir Chrysler, Ford ve BMW yöneticisi olan Lutz, Dodge Viper, Plymouth Prowler ve BMW 2002 gibi bir dizi farklı, tasarım güdümlü gözde otomobillerle ün kazanmıştır. Rakiplerinin bir kurul tarafından tasarımlanmış görünümlü araçlarından kolayca ayırt edilebilen araçlar yaratan en iyi "otomobilci" örneğidir. Bir başka örnek de hit olan Razr modeli cep telefonundan sorumlu eski bir Motorola yöneticisi olan Ron Garriques'tir. Garriques, 2007'de –sorunlar yaşayan şirketine yeni dönmüş olan– Michael Dell tarafından, Dell'in tüketici ürünleri bölümünü yönetmek ve kuşkusuz gözde ürünler seçmek üzere işe alındı.

Moore "Bu çok zor bir durum" diyor, "Başarısız olursanız bu çok açıkça belli oluyor. Bunu her yaptığınızda her şeyi riske etmek zorundasınız. Wimbledon'da merkez kortta oynamak gibi bir şey. Bunu yapmak için çok güçlü olmanız gerekiyor. Herkes, düzeltilmeden, ödün vermeden ya da sulandırmaya maruz kalmadan bu ürün seçimi işini şirkete kabul ettirme gücüne ya da iradesine sahip değil. Bir kurul tarafından seçince de bir işe yaramaz."

Jobs Apple'da iki ya da üç yılda bir hit bir ürünü –iMac, iPod, MacBook, iPhone– başarılı bir şekilde seçmiş ve geliştirilmesine kılavuzluk etmiştir. Moore "Apple bir hit güdümlü şirkettir; birbiri ardınca hit ürünler çıkarmıştır" diyor.

Geçen yüzyılın büyük bir bölümünde, IBM başkanı Thomas Watson Jr'dan Walt Disney'e kadar benzer, güçlü iradeli ürün çarları tarafından işletilen birçok şirket vardı. Ama Akio Morita yönetimindeki Sony gibi, işin başında ürün çarlarının bulunduğu başarılı şirketlerin sayısı son yıllarda iyice azalmıştır. Çağımız şirketlerinin pek çoğu bir kurul tarafından yönetiliyor. Braun markasının uzun yıllar önplanda kalmasına önemli katkılar yapmış olan tasarım dehası Dieter Rams şöyle yakınmıştır: "Bugünkü sorun, bu tür girişimcilerin artık olmaması. Bugün sadece Apple var, bir dereceye kadar da Sony."[101]

Kavgacı Ortaklar

Jobs, ürün geliştirme süresince makinelerin soğutulmasında fan kullanılıp kullanılmaması gerektiği konusundan, kullanılan yazı tiplerine kadar birçok önemli karara dahil olur. Ama ülkenin kralı Jobs olmasına karşın Apple'da alınan kararlar tepeden inme değildir. Jobs'ın yaratıcı düşüncesinin merkezini tartışma ve savlar oluşturur. Jobs, kendi fikirlerine meydan okuyan ve çoğu zaman sert bir biçimde meydan okuyabileceği fikirler üreten ortaklar ister. Jobs kararları göğüs göğüse yapılan bir zihinsel muharebe sonucunda alır. Bu çetin, kavgacı ama bir o kadar da gayretli ve yaratıcı bir savaştır.

Örneğin, 1984'te ilk Mac'in fiyatlandırılmasını ele alalım. Jobs haftalarca Mac'in fiyatlandırılması konusunda Sculley ile boğuşmuştur. Sadece birkaç toplantı değil, konuyu haftalarca gece gündüz tartıştılar. Mac'in fiyatlandırması büyük bir sorunu temsil ediyordu. Apple'ın gelirleri düşüşteydi ve Mac'in geliştirilmesi pahalıya mal olmuştu. Sculley Ar-Ge yatırımını telafi etmek ve rakipleri stratejik olarak reklamda da geride bırakmaya yetecek kadar para kazanmak istiyordu. Ama eğer Mac çok yüksek fiyatlandırılırsa alıcıları ürkütebilir ve büyük hacimde bir satış yapamazdı. Her iki yönetici de tartışmaların kendilerini nereye götüreceğini görmek için şeytanın avukatlığını yaparak savın karşı tarafını –tez ve antitez– savunuyordu. Sculley ağır bir söz kullanmaktan kaçınarak Jobs'la yaptıkları tartışmalara "atışma" diyordu. Sculley sonradan bu konuyla ilgili olarak şunları yazacaktı: "Steve ve ben bir konumu almaktan ve sonra da evirip çevirerek diğer savı kabul etmekten zevk alıyorduk. Sürekli olarak birbirimizin yeni fikir, proje ve meslektaşlar hakkındaki düşünceleri konusunda atışıyorduk."

2007 yazında iPhone piyasaya sürüldüğünde de muhtemelen benzer bir "atışma" vardı. iPhone başlangıçta 600 dolara mal oluyordu ama çıkışından sonraki iki ay içinde fiyat 400 dolara düştü. Haklı olarak aldatıldıklarını düşünen ilk müşterilerden büyük tepkiler geldi. Tepkiler o kadar güçlüydü ki Jobs ender görülen bir özür açıklaması yaptı ve ilk müşterilere 100'er dolarlık geri ödeme yapıldı.

Jobs, iPhone'un fiyatını, tüketicilerden gelen ilk alım tepkisi Apple'ın beklentilerini aştığı –bir milyondan fazla satmıştı– ve yakındaki büyük tatil döneminde satışları hızla artırma fırsatı görüldüğü için indirmişti. iPod dahil tüketici elektroniği ürünlerinin çoğu için tatil döneminde yılın geri

kalan bütün dilimi kadar satış olmaktadır. Jobs Apple’ın internet sitesinde müşterilere yazdığı bir notta şöyle diyordu: “iPhone çığır açan bir üründür ve bu tatil sezonunda bir ‘atağa kalkma’ şansımız var. iPhone şu ana kadar rakiplerinin önündedir ve artık daha da fazla tüketicinin satın almaya güç yetirebileceği bir ürün haline gelecektir. iPhone ‘çadırı’ içine olabildiğince yeni kullanıcı toplamak, hem Apple’ın hem de bütün iPhone kullanıcılarının lehinedir.”

Apple’da her gün Jobs’la yapılan toplantılar çoğu zaman tartışmalara –uzun ve kavgalı tartışmalara– dönüşebilir. Jobs zihinsel tartışmalardan zevk alır. Üst düzey bir tartışma –hatta savaş– olsun ister çünkü bir sorunun kökenine inmenin en etkili yolu budur. Ve Jobs bulabileceği en iyi insanları işe alarak tartışmaların olası en yüksek düzeyde geçmesini sağlamaktadır.

Jobs’la yapılan bir toplantı zorlu bir sınav haline gelebilir. Söylenen her şeye, bazen son derece kaba bir şekilde meydan okuyacaktır. Ama bu bir sınavdır. İnsanları fikirlerini savunmaya zorlar. Eğer yeterince sağlam fikirleri varsa konumlarını savunacaklardır. Riskleri ve insanların kan basınçlarını yükselterek savundukları konuyu bilip bilmediklerini ve güçlü bir argümana sahip olup olmadıklarını anlamaya çalışır. Ne kadar sağlam dururlarsa haklı olmaları o kadar olasıdır. Eski bir Apple programcısı olan Peter Hoddie bana şunları söylemiştir: “Eğer ‘evet efendimci’ biriyseniz Steve karşısında hiçbir şansınız yoktur çünkü o kendi bilgisinden oldukça emindir ve karşısında kendisine meydan okuyacak birine ihtiyacı vardır. Steve bazen ‘bunu şöyle yapmamız gerekir’ der ama bu herhangi birinin kendisine meydan okuyup okumayacağını görmek için bir denemedir. Apple’da aradığı türden insanlar var.”[102]

Jobs karşısında bilgiçlik taslamak son derece zordur. Hoddie’nin söylediğine göre, “Eğer neden söz ettiğinizi bilmiyorsanız o bunu anlar. Steve gerçekten zeki biri. Son derece de bilgili. Gezegendeki en iyi insanların bazılarıyla da bağlantısı var. Eğer neden söz ettiğinizi bilmiyorsanız o bunu anlayacaktır.”

Hoddie bana işlemci tedarikçisi Intel’de geliştirilme aşamasında olan yeni bir çip teknolojisi hakkında Jobs’la yaptıkları bir tartışma ile ilgili anısını anlattı. Hoddie ara sıra sırf Jobs’ı başından savmak için bilgiçlik taslarmış. Ama bu tartışmalarından sonra ertesi gün Jobs, Hoddie’yi bir köşeye çekip Intel hakkında daha önce söyledikleri konusunda onu sıkıştırmış. Meğer

Jobs o tartışmalarından sonra Intel'in başkanı Andy Grove'u arayarak Hoddie'nin sözünü ettiği teknoloji hakkında bilgi almış. Neyse ki o zaman Hoddie'nin söyledikleri boş değilmiş. Hoddie, gülerek, "Telefonu kaldırıp Andy ile konuşabilecek birine blöf yapılmaz" dedi.

Jobs 30 yıllık kariyeri boyunca lise arkadaşı Steve Wozniak'la başlayan bir dizi yaratıcı ortaklık yürütmüştür. Bu listede, donanım dehası Burrell Smith'ten programlama alanının Alan Key, Bill Atkinson ve Andy Hertzfeld gibi bilgelerine kadar uzanan ilk Mac'in tasarım ekibini de kapsar. Bu sıralarda, Jobs'ın tasarım dehası Jonathan Ive ile birlikte çalıştığı on yıllık süre içinde, Apple endüstriyel tasarım alanında dünyaya öncülük etmiştir. Apple'daki ortakları ise iMac'ten iPod'a kadar bir dizi gözde donanımın çıkarılmasını yönetmiş olan Jon Rubenstein ve şimdiye kadarki en başarılı para makinesi zincirler olan (daha sonra ayrıntılı olarak ele alacağımız) Apple mağazalarının beyni olan Ron Johnson gibi isimleri de içine alır. Pixar'da ise Ed Catmull ve John Lasseter'ın birlikte yaptığı çalışmalar bir film yapım devi yaratmıştır.

"Think Different" (Farklı Düşünün)

Jobs'ın en verimli ortaklıklarından biri, uzun boylu, sakallı bir hippi reklamcı olan Lee Clow ve Clow'un TBWA/Chiat/Day adlı ajansı ile gerçekleşmiştir. Jobs'ın Clow ve ajansıyla olan ortaklığı onlarca yıl devam etti ve Macintosh'u tanıtan "1984" televizyon reklamından dünyanın her yanındaki bilboardlara yapıştırılan iPod silueti reklamına kadar, reklamcılığın en unutulmaz ve etkili kampanyalarından bazılarını üretti.

Merkezi Los Angelas'ta bulunan TBWA/Chiat/Day ajansı dünyadaki en yaratıcı reklam şirketlerinden biri olarak kabul ediliyor. Los Angelaslı bir reklam emektarı olan Guy Day ve 1960'ların ortalarında güneşli Güney California'ya yerleşen hırslı bir New Yorklu olan Jay Chiat'ın birlikte kurduğu şirket artık uzun yıllardır orada sanat yönetmenliği yapan Lee Clow tarafından yönetilmektedir. Şirket tartışmalı hatta bazen umursamaz reklamcılık yaklaşımı ile bir zamanlar "hırçın" kabul ediliyordu ama olgunlaştı ve artık Nissan, Shell ve Visa gibi ciddi, değerli müşterilere sahip olmakla övünüyor.

Şirket Apple için çoğu zaman yalın reklamcılık hamleleri olmaktan çok kültürel olaylar olarak kabul edilip çok beğenilen ve ödül alan kampanyalar

üretmiştir. “Think Different”, “Switchers” (Değiştirenler) ve “I’m a Mac” (Ben Bir Mac’im) gibi reklam kampanyaları yoğun tartışma, eleştiri, parodi ve taklit etme malzemeleri haline geldi. Bir kampanyanın YouTube’da yüzlerce parodisi yapılıyor ve geceleri yayınlanan komedi programlarında skeçleri yapılıyorsa bu reklamlar reklam alanından kültürel alana terfi etmişler demektir.

Jobs’ın bu reklam şirketine bağlılığı, 1980’lerin başında, –o zamanlar Chiat/Day olarak bilinen– ajans Apple bilgisayarları için bir dizi popüler reklam yapınca başladı. Ajans, reklam tarihindeki en ünlü reklamlardan biri haline gelecek olan kampanya üzerinde çalışmaya 1983’te başladı. Bu, Ocak 1984’te Amerikan futbolu şampiyonluk maçı olan “Super Bowl”un üçüncü çeyreği boyunca Macintosh’u tanıtan bir televizyon reklamıydı.

Reklam iptal edilen diğer bir reklamın sloganıyla başlıyordu: “1984 neden ‘1984’ gibi olmayacak” –George Orwell’in distopya romanına bir gönderme yapılıyordu. Bu yabana atılacak bir slogan değildi ve bu nedenle ajans bunu Apple’a sundu. Ve elbette Mac’in pazara sürülmesinde son derece uygun bir slogan oldu. Ajans, Londra’da bir stüdyoda hazırlanmak üzere reklamın çekim işini *Blade Runner* filminin çekimlerini yeni tamamlamış olan İngiliz yönetmen Ridley Scott’a verdi. Dazlak İngilizlerden oluşan bir kadro kullanan Scott, bir salondaki dev bir televizyon ekranından propaganda pompalayan bir Büyük Birader’in kitleleri teslimiyete zorladığı kasvetli bir Orwellci gelecek portresi çizdi. Birdenbire, Macintosh tişörtü giyen bir kadın atlet salona dalıyor ve elindeki bir balyozu fırlatarak ekranı parçalıyordu. Altmış saniyelik reklam hiç Mac’i göstermiyordu. Ekrana bir bilgisayar bile yansımıyordu ama mesaj açıktı: Mac ezilmiş bilgisayar kullanıcılarını IBM’in hegemonyasından kurtaracaktı.

Reklam Apple yönetim kuruluna yayınlanmasına sadece bir hafta kala gösterildi ve kurul dehşete düştü. Reklamın Super Bowl’dan geri çekilmesi emrini verdiler ama Chiat/Day yayın aralığını zamanında satamadı ve reklam yayınlandı.

İyi de oldu: reklam, izleyicilerden ve basından maçın kendisinden bile daha fazla ilgi gördü. Sadece iki kez yayınlanmasına karşın (Super Bowl sırasında ve reklam ödüllerine aday seçilebilir olmasını sağlamak için daha önceden gecenin bir yarısında pek izlenmeyen bir televizyon kanalında),

reklam birçok haber bülteninde ve *Entertainment Tonight* programında defalarca yayınlandı. Apple reklamı 43 milyonu aşkın insanın izlediğini tahmin ediyordu; bu, o zamanki CEO John Sculley tarafından yapılan bir hesaplamaya göre milyonlarca dolar değerinde ücretsiz reklam anlamına geliyordu.

Advertising Age dergisi yazarı Bradley Johnson 1994'te yaptığı bir değerlendirmede şöyle yazacaktı: "Bu reklam reklamcılığı değiştirdi; bu ürün, reklam işini değiştirdi; teknoloji, dünyayı değiştirdi. Super Bowl'u bir futbol oyunu olmaktan çıkarıp reklamcılıkta yılın Süper Olayı haline dönüştürdü ve haber olarak reklam yapma çağını başlattı."[103]

"1984" reklamı Jobs'ın tipik özelliklerini yansıtmaktadır. Cesur ve pervasızdı ve zamanın reklamlarından hiçbirine benzemiyordu. Reklam, doğrudan bir ürün tanıtımı olmak yerine karakterleri ve anlatımı olan ve yüksek prodüksiyon değerlerine bağlı kalınarak çekilen bir mini filmdi. Bunu düşünen, yazan ya da yöneten Jobs değildi ama Lee Clow ve Jay Chiat ile iş yapma ve onlara yaratıcı olma fırsatı tanıma konusunda oldukça zeki bir tutum sergilemişti.

"1984" reklamı, Cannes'daki Grand Prix dahil olmak üzere, Chiat/Day ajansına en az 35 ödül ile yeni anlaşmalar ve yeni müşterilerden milyonlarca dolar kazandırdı. Ayrıca, reklamın çekiciliğini artırmak için ürün özelliklerini geri plana atan yaşam biçimi reklamcılığı dönemini başlattı. Özellikle bilgisayar endüstrisinde hiç kimse bu tarz bir reklam yapmayı düşünmüyordu ve halkla böyle orijinal, alışılmadık bir biçimde iletişim kurmak isteyen şirket sayısı da çok azdı. Jobs 1985'te Apple'dan ayrıldı ve şirket onun ayrılışının üzerinden uzun bir süre geçmeden ajansını değiştirdi. Ama 1996'da Jobs geri dönünce, Apple'ı "yeniden odaklayacak" bir kampanya yaratması için ajansı geri getirdi.

Jobs, Apple'ın odaklanma eksikliğinden kaygı duyuyordu ve Chiat/Day ajansından Apple'ın temel değerlerine hitap edecek bir kampanya yaratmasını istedi. Clow bunu şöyle anlatıyor: "Bizden gelip Apple'ın odaklanmış halini tekrar kazanması için ne gerektiği konusunda konuşmamızı istediler. Bu gerçekten zor değildi; sadece Apple'ın köklerine geri dönmeleri gerekiyordu."[104]

Genellikle tişört, şort ve sandal giyme alışkanlığı olan Clow, “Think Different” fikrinin Mac kullanıcı tabanını –şirketin en karanlık günlerinde sadık müşteriler olarak kalan yaratıcıları, tasarımcıları ve sanatçıları– düşünerek ortaya çıktığını söylemiştir: “Herkes bu kampanyanın yaratıcı olmak ve sürüden farklı düşünmek çerçevesinde olması gerektiği fikrini hemen benimsedi. Daima dünyayı değiştirme yolları arayan herhangi birini ele alma önerimizle birlikte konsept gelişmeye başladı ve böylece Gandi ve Edison isimleri konuşulmaya başlandı.”[105]

Kampanya çok çabuk belirginleşti ve Muhammed Ali, Lucille Ball ve Desi Arnaz, Maria Callas, Cesar Chavez, Bob Dylan, Miles Davis, Amelia Earhart, Thomas Edison, Albert Einstein, Jim Henson, Alfred Hitchcock, John Lennon ve Yoko Ono, Rahip Martin Luther King Jr., Rosa Parks, Picasso, Jackie Robinson, Jerry Seinfield, Ted Turner ve Frank Lloyd Wright dahil olmak üzere 40 kadar ünlü ikonoklastın bir dizi siyah beyaz fotoğrafı üzerine şekillendi. Apple, bu “uyumsuz, asi, baş belası… çılgın insanları” öven reklamı dergilere ve bilboardlara koydu ve televizyonda yayınlattı.

Reklam, “Dünyayı değiştirenler, dünyayı değiştirebileceklerini düşünecek kadar çılgın olan insanlardır” diyordu.

Reklam Apple tarihinin son derece önemli bir döneminde ortaya çıkıyordu. Şirketin –çalışanları açısından olduğu kadar müşterileri açısından da– değerlerini ve misyonunu halka açıklaması gerekiyordu. “Think Different” kampanyası Apple’ın değerlerini haykırıyordu; yaratıcılığını, eşsizliğini ve tutkularını. Bu yine büyük, cesur bir ifadeydi –Apple, kendisini ve Apple kullanıcılarını insanlığın en kutlu bazı lider, düşünür ve sanatçılarıyla özdeşleştiriyordu.

Fotoğraflar, kimliklerini açıklayan bir etiket olmadan veriliyordu; bu, ajansın 1984’te ünlü atletlerin rol aldığı bir Nike kampanyası için kullandığı bir stratejiydi. Bu tür etiketlerin olmaması bakanı subjenin kim olduğunu tahmin etmeye zorluyordu. Bu strateji, reklamlara daha kuşatıcı ve daha ilgi uyandırıcı bir nitelik kazandırıyordu. Bilenleri ödüllendiriyordu. Eğer reklamın kimi ele aldığını biliyorduysanız siz de kulüpten biri, uzmanlık alanının içerisinden biri olarak görülüyordunuz.

Jobs en başından itibaren işin içindeydi ve Buckminster Fuller ve Ansel Adams gibi kendi kişisel kahramanlarının adını listeye koydurmuştu. Ayrıca Yoko Ono, John Lennon'ın dul eşi ve Albert Einstein'ın hukuki varisi vb.den izin alma konusunda her yerdeki bağlantılarını ve korkunç ikna gücünü de devreye sokmuştu. Ama ajansın, reklamlardan birinde Jobs'ın kendisine de yer verme önerisini geri çevirmişti.

Rakipleri Reklamda Yaya Bırakın

Reklam, Jobs için her zaman son derece önemli olmuştur ve teknolojinin ardından ikinci sıradadır. Jobs'ın uzun süredir açıkça ifade ettiği tutkusu herkesin kolayca alıp kullanabileceği bilgisayarlar yapmaktır ki bu da Jobs'a göre onların halka duyurulmasını gerektirmektedir. Jobs şöyle demiştir: "Benim düşüm, dünyadaki her bireyin Apple bilgisayarının olmasıdır. Bunu yapmak için büyük bir pazarlama şirketi haline gelmek zorundayız."[106] Jobs Apple'ın reklamcılığıyla son derece büyük bir gurur duymaktadır. Macworld'deki açılış konuşmalarında çoğu zaman yeni reklamların açılışını yapar. Eğer bir ürün sunumu yapıyorsa genellikle yeni ürüne eşlik eden bir reklam olur ve bunun halka ilk gösterimini her zaman Jobs yapar. Eğer reklamın son derece güzel bir özelliği varsa bundan zevk aldığı açıkça belli olur ve onu iki kez gösterir.

Jobs, bilgisayarlar için, teknoloji delilerine özgü bir görünümü olmayan eşsiz bir portre çizme konusunda PC endüstrisindeki herkesten daha çok çaba harcamıştır. 1970'lerin sonlarında, Jobs Apple'ın ilk bilgisayarlarını sıradan insanlara çekici göstermeye yardımcı olması için Silikon Vadisi'nin reklamcılık öncüsü olan Regis McKenna ile anlaşmıştı. Reklamın tüketicilere neden bu PC'lerden birine gereksinim duyduklarını anlatması gerekiyordu. Ev bilgisayarları için doğal bir talep yoktu; bunu reklamların yaratması gerekecekti. McKenna bilgisayarları ev ortamlarında gösteren rengarenk reklam taslakları hazırladı. Reklamlar basit, anlaşılması kolay bir dille yazılmıştı ve her şeyden önce farklı bir pazarı –bilgisayar hobisi olan tutkunları– hedef alan rakiplerin reklamlarında egemen olan teknolojik jargon bu reklamlarda yoktu.

Apple II'nin ilk dergi reklamında, özel okullarda yetiştiği her halinden belli olan genç bir adamın bir mutfak masasında bilgisayarla oynadığı sırada bulaşıkları yıkayan eşinin kendisini sevgi dolu bir ifadeyle seyrettiği

bir ortam resmi vardı. Reklamın cinsel politikası eski kafalı olabilir ama Apple’ın PC’lerinin kullanışlı ve yararlı makineler olduğu mesajını veriyordu. Mutfağın tasarımı ise bilgisayarların iş yükünü hafifletici diğer bir makine olarak görünmesini sağlıyordu.

Reklamın Jobs için önemi ilk günlerde Apple’ın yönetimine getirmek için yaptığı CEO seçiminden de açıkça belli olmaktadır: John Sculley; PepsiCo’dan, şirketi *Fortune* 500 listesine yükseltmek için reklamın gücünden yararlanmış olan bir pazarlama yöneticisi. Sculley 10 yıl Apple’ın CEO’luk görevini yerine getirdi ve bazı stratejik hatalar yapmasına karşın Apple’ı büyütmek için pazarlamayı kullanma konusunda etkileyici bir başarı elde etti. 1983 Nisan’ında göreve geldiğinde Apple’ın gelirleri 1 milyar dolardı. On yıl sonra ayrıldığında ise Apple 10 milyar dolarlık bir şirket olmuştu.

Apple 1983’te Amerika’nın en hızlı büyüyen şirketlerinden biriydi ama büyümeyi yönetebilecek deneyimli bir yöneticiye ihtiyacı vardı. Apple yönetim kurulu, sadece 26 yaşında olan Jobs’ın işi kendi başına yürütemeyecek kadar genç ve deneyimsiz olduğu yargısına vardı ve bu yüzden Jobs, aylarca, birlikte çalışabileceği daha yaşlı bir yönetici bulmaya çalıştı.

PepsiCO’nun, Coca-Cola’yı tarihinde ilk kez bir numaralı marka olma ünvanından etmelerinde önemli bir rol oynayan “Pepsi Generation” reklam kampanyasını başarıyla yürüten 38 yaşındaki başkanı Sculley’i seçti. Jobs şirketi yönetmesi için birkaç ay boyunca deneyimli bir yönetici ve sıradışı bir pazarlamacı olan Sculley’e kur yaptı.

Sculley 1970’lerin “Kola Savaşları” boyunca bilinçli televizyon reklamcılığına büyük miktarlarda para harcayarak Pepsi’nin pazar payını büyük miktarlarda artırmıştı. “Pepsi Challenge” gibi pahalı ve çekici kampanyalar Pepsi’yi yenilgiye mahkum bir konumdan Coca-Cola ile eşit konumda bir meşrubat devi haline dönüştürmüştü. Jobs Sculley’in aynı reklam hamlelerini gelişmekte olan kişisel bilgisayar pazarında da uygulamasını istiyordu. Jobs özellikle birkaç ay içinde pazara sunulacak olan Macintosh için kaygı duyuyordu. Reklamın bu ürünün başarısındaki temel etkenlerden biri olacağını düşünüyordu. Mac’in –sadece elektronik tutkunu çılgınlara değil– genel olarak halka çekici gelmesini istiyordu ve tuhaf ve tanıdık gelmeyen bir ürün olarak, bu alanda reklam kilit bir rol

oynayacaktı. Sculley teknoloji alanında hiç mi hiç deneyimli değildi ama bu önemli de değildi. Jobs onun pazarlama deneyiminden yararlanmak istiyordu. Bir "Apple Generation" yaratmak istiyordu.

Sculley, Jobs'la işbirliği içinde Apple'ı yönetiyordu. Pazarlama deneyimlerini yeni oluşan ama hızla gelişen PC pazarına uygulayarak Jobs'a kılavuzluk ve öğretmenlik yapmaya başlamıştı. Sculley ve Jobs'ın Apple'daki stratejisi hızla satış yapmak ve daha sonra da rakipleri reklam alanında geride bırakmaktı. Sculley, *Odyssey* adlı otobiyografisinde "Apple, milyar dolarlık bir şirket olarak, kullanmadığı büyük avantajlara sahip olduğunu henüz fark etmemişti" diyor ve şöyle devam ediyor: "50 milyon dolarlık ya da hatta 200 milyon dolarlık satışı olan ve biraz olsun etki bırakmak isteyen bir şirket için bu tür bir televizyon reklamı kampanyasına yatırım yapmak neredeyse olanaksızdır."[107]

Jobs ve Sculley hemen Apple'ın reklam bütçesini 15 milyon dolardan 100 milyon dolara çıkardı. Sculley hedeflerinin Apple'ı "her şeyden önce bir ürün pazarlama şirketi" haline getirmek olduğunu söylüyordu. Pek çok eleştirmen Apple'ın reklam becerisini küçük ve önemsiz kabul ederek görmezden geldi: Sadece bir parlama; içerik yok. Ama Apple'da pazarlama her zaman şirketin kilit stratejilerinden biri olmuştur. Apple, reklamı kendisine rekabette farklı bir konum kazandırmak için son derece önemli ve etkili bir araç olarak kullanmıştır. Sculley şöyle yazmıştır: "Steve ve ben gizli bir formülümüz olduğu kanaatindeydik –devrimsel teknoloji ile pazarlamanın bileşimi."[108]

Sculley'in fikirleri Jobs üzerinde çok etkili olmuş ve bugün Apple'da uyguladığı pazarlama tekniklerinin çoğunun temelini bunlar oluşturmuştur.

Sculley, PepsiCo'da yaşam tarzı reklamcılığının –insanların kafalarına kalpleri aracılığıyla ulaşmaya çalışan duygusal açıdan yüklü reklamların– ilk ve en başarılı örneklerinin verilmesinde önemli bir rol oynamıştı. Diğer gazlı içecekler karşısında Pepsi'nin önemsenmeyebilecek olan kendine özgü özelliklerini pazarlamaya çalışmak yerine "imrenilecek bir yaşam tarzı" yansıtan reklamlar yaratmıştı.

Sculley'in "Pepsi Generation" reklamları ideal hale getirilmiş boş zaman etkinliklerinde bulunan –bir bahçede köpek yavrularıyla oynayan ya da piknikte karpuz yiyen– sağlıklı Amerikalı çocukları ekranlara taşıyordu.

Bunlar, efsanevi orta Amerika'da geçen, yaşamın büyülü anlarından bazı sahneleri çok saf bir biçimde betimliyordu. Bunlar, –İkinci Dünya Savaşı sonrası ekonomisinde en hızlı gelişen, en zengin tüketiciler olan– nüfus patlaması kuşağına çekici gelecek biçimde tasarlanıyordu. Bunlar ilk "yaşam tarzı" reklamlarıydı.

Pepsi reklamları Hollywood'lu film yapımcıları tarafından en yüksek yapım değerlerine bağlı kalınarak çekilen mini filmler olarak ele alınıyordu. Başka şirketler bir reklam filmi çekimine 15.000 dolar harcarken Pepsi tek bir spot için 200.000 ve 300.000 dolar harcıyordu.[109]

Jobs da bugün Apple'da tam olarak aynısını yapıyor. Apple yaşam tarzı reklamlarıyla ünlü. Hiçbir zaman reklamlarını diğerleri gibi hız ve beslemelerle, fonksiyon ve özelliklerle doldurmuyor. Bunun yerine, yaşam tarzı pazarlamasına yöneliyor. Böylece bu reklamlar kendilerine Apple ürünlerinin bir ikramı olan "imrenilecek bir yaşam tarzı" içerisindeki son derece modern gençlerin bir portresini çiziyor. Apple'ın oldukça başarılı iPod reklam kampanyası kulaklarındaki müziğe kendini kaptırmış gençleri gösteriyor. iPod'un disk kapasitesinin sözü bile edilmiyor.

Sculley ayrıca Macworld gibi büyük, gösterişli pazarlama etkinliklerini, bu etkinlikleri haber yaparak mükemmele ulaştırıyordu. Sculley "Pepsi Challenge" –süpermarketlerde, büyük mağazalarda ve önemli spor karşılaşmalarında Pepsi'nin Coca-Cola ile yarıştırıldığı gözü kapalı yapılan bir tat testi– uygulamasını icat etmişti. Bu meydan okumalar çoğu zaman o kadar gösterişli oluyordu ki yerel televizyon ekiplerinin bile ilgisini çekiyordu. Bir akşam yerel bir televizyon kanalının haberlerinde yayınlanan bir spot bütün otuz saniyelik reklamların ötesinde bir değer taşıyordu. Sculley riski artırdı: çoğu zaman yoğun bir ilgi toplayan büyük spor karşılaşmalarında ünlülerle yapılacak meydan okuma uygulamaları düzenlenecekti. Sculley kitabında şöyle yazacaktı: "Her şeyden önce, pazarlama gerçekten bir tiyatrodur. Bir oyun sergilemeye benzer. İnsanları motive etmenin yolu onların ürününüzle ilgilenmesini sağlamak, onları eğlendirmek ve ürününüzü inanılmaz derecede önemli bir olay haline getirmektir. "Pepsi Generation" kampanyası bunların tümünü Pepsi'yi destansı bir büyüklüğe ulaştırıp yaşamdan daha büyük bir marka yaratarak gerçekleştirdi."[110]

Jobs da her yıl düzenlenen Macworld Expo'da yeni ürünleri tanıtırken aynı tekniği kullanır. Jobs, Macworld'de yaptığı ve kendi ticari markası olan "bir şey daha" açılış konuşmalarını büyük medya olaylarına dönüştürmüştür. Bunlar dünya basını için sergilenen pazarlama tiyatrolarıdır.

Bir Şey Daha:

Koordine Pazarlama Kampanyaları

Macworld konuşması, bir generali bile etkileyecek bir dakiklik ve kusursuzlukla yürütülen çok daha büyük, koordine kampanyaların sadece bir parçasıdır. Kampanyalar söylenti ve sürprizi geleneksel pazarlama ile birleştirir ve etkili olmaları için cansiperane bir gizliliğe dayanır. Dışarıdan bakıldığında biraz kaotik ve kontrolsüz görünebilir ama sıkı bir şekilde planlanmış ve koordine edilmişlerdir. Süreç şöyle işler.

Gizli bir ürün duyurusunun haftalarca öncesinde Apple'ın PR bölümü basın ve VIP davetiyelerini gönderir. Bu davetiye "özel bir olay" için yer ve zamanı belirtir ama bu olayın doğası ya da tanıtımı yapılabilecek herhangi bir yeni ürün hakkında pek bilgi vermez. Bu bir tür ortalığı kızıştırmadır. Jobs aslında "Bir sırrım var ne olduğunu siz tahmin edin" demektedir.

Birdenbire herkes konuşmaya başlar. Jobs'ın ne duyuracağı konusunda tahminler yürüten bir blog gönderileri ve basın makaleleri patlaması yaşanır. Önceki yıllarda, bu tür tahminler sadece özel Apple siteleri ve hayran forumları ile sınırlıydı ama son zamanlarda yaygın medya da söylentileri haber yapmaya başlamıştır. *Wall Street Journal*, *New York Times*, CNN ve *International Herald Tribune* Jobs'ın ürün sunumlarını dört gözle bekleyen soluk soluğa makaleler yazmıştır. Jobs'ın iPhone'u tanıttığı Macworld 2007 öncesinde oluşan "söylenti tüccarlığı" o kadar ileri boyutlara varmıştı ki olay bütün kablolu ve normal televizyon kanallarının gece haberlerinde yer aldı; bu hiçbir endüstrideki hiçbir şirket için olmamış bir durumdur. Hollywood bile film prömiyerlerinde böyle bir ilgi yaratamaz.

Dünya çapındaki bu tür bir tanıtım, yüz milyonlarca dolarlık ücretsiz gösterim değerindedir. iPhone'un Ocak 2007'de pazara sürülmesi o zamana dek yapılmış olan en büyük tanıtım oldu. San Francisco'da sahnede duran

Jobs, aynı zamanda Las Vegas'ta çok daha büyük bir kalabalıkla gerçekleştirilmekte olan Consumer Electronics Show'u (CES) tek başına gölgede bıraktı. CES ekonomik açıdan Macworld'den çok daha önemli ama Jobs ve iPhone onun gürültüsünü kolayca bastırdı. Jobs'ın iPhone sunumu, Microsoft Vista'nın tüketici sürümü dahil çok daha büyük şirketlerin duyurularını da gölgede bırakarak yılın en büyük teknoloji olayı haline geldi. Harvard İşletme Fakültesi profesörü David Yoffie, iPhone söylentileri ile ilgili haberlerin ve ardından gelen hikayelerin 400 milyon dolarlık ücretsiz reklam değerinde olduğunu tahmin etmektedir. Yoffie, "Şimdiye dek başka hiçbir şirket bir ürünün pazara sürülmesi sırasında böyle bir ilgi görmedi" diyor ve ekliyor: "Bu, eşi benzeri görülmüş bir olay değildir."[111]

Bu o kadar başarılıydı ki iPhone piyasaya çıkmadan önce Apple reklama bir kuruş bile harcamadı. Jobs şirket çalışanlarına hitaben yaptığı bir konuşmada şöyle diyordu: "iPhone için gizli bir pazarlama programımız yoktu. Hiçbir şey yapmadık."

Eğer ürün planları önceden biliniyor olmasaydı elbette böyle bir ilgi olmazdı. Bütün hüner sıkı bir şekilde uygulanan gizlilikte yatıyor. San Francisco Mascon Center'daki Apple standı 6 metre yüksekliğinde siyah bir perde ile örtülür. Perdenin tek girişi olur ve burası da içeri girmeye çalışanları dikkatli bir şekilde kontrol eden bir güvenlik görevlisi tarafından korunur. Dikdörtgen biçimindeki standın çapraz köşelerinde iki güvenlik görevlisi daha olur ve bunlar da yanları kontrol eder. Perdenin içindeki sergileme stantlarının üstündekiler dahil içerideki her şey sarılıp sarmalanır. Standın orta kısmında bulunan ana sunum sahnesi bile her yandan kumaşlarla tamamen kapatılır. Tavandan sarkan bütün reklam afişleri her tarafından kapatılır. Bu afişlerin örtüleri son derece özenli bir makara sistemi ile donatılmış ve Jobs duyurusunu yaptıktan sonra hepsi birden açılabilecek şekilde hazırlanmıştır. Üst katta giriş kısmında da yine kalın siyah bezlerle kaplanmış büyük reklam afişleri vardır. Afişler de 7/24 güvenlik görevlileri ile korunur. Bir keresinde, güvenlik görevlileri fotoğraf çeken birkaç blog yazarı yakalamış ve onları hafıza kartlarını silmeye zorlamıştı. Tom McNichol *Wired* dergisinde şöyle yazmıştı: "Bilgi sınırlaması getirme arzusu, bazen paranoyaya kadar uzanıyor."

Apple'ın PR bölümü, tanıtımdan birkaç hafta önce katı açıklama yapmama anlaşmaları altında, yeni aygıtı en etkili teknolojik ürün

eleştirmenlerinden üçüne, *Wall Street Journal*’dan Walt Mossberg, *New York Times*’dan David Pogue ve *USA Today*’den Edward Baig’e gönderir. Her zaman bu üç eleştirmene gönderir çünkü üçünün de ürünleri yerin dibine batırma ve göğe çıkarma konusunda kanıtlanmış sicilleri vardır. Kötü bir eleştiri bir aleti bitirebilir ama iyi bir eleştiri de onun rekorlar kırmasını sağlayabilir. Mossberg, Pogue ve Baig ürünün tanıtım tarihinde yayınlanmak üzere değerlendirme yazılarını hazırlarlar.

Bu arada Apple’ın PR bölümü ulusal haber ve iş dergileri ile bağlantı kurarak onlara ürünün “yapım aşaması”nın sahne arkası görüntülerine gizli bir bakış önerisi sunar. Bu “yapım aşaması” genellikle hiçbir şey açıklamaz –çoğu ayrıntı gizlenir– ancak hiç yoktan iyidir ve dergiler Jobs’ın bu teklifini kabul eder. Kapağa Jobs’ın resmini koymak dergilerin satışlarını artırır. Jobs eski rakipleri birbirine düşürür. *Time* dergisini *Newsweek* ile ve *Fortune* dergisini de *Forbes* ile yarıştırır. En kapsamlı haberi yapma sözünü veren özel haberi kapar. Jobs bu oyunu defalarca oynamıştır ama her defasında sonuç almıştır. Jobs bunu uygulamaya ilk Mac ile başlamıştı ve bunlara gizlice bakma anlamında “dikizleme” diyordu. Bir gazeteciye yeni bir ürün hakkında önceden bilgi vermek genellikle daha olumlu bir değerlendirme yapmasını garanti altına alıyordu. Jobs 2002’de pazara yeni bir iMac sürdüğünde özel sahne arkası öyküsünü *Time* elde etmiş ve karşılığında Jobs ön kapağı elde etmiş ve içeride de ürün yedi sayfalık gösterişli bir habere konu olmuştu. Ayrıca makinenin Macworld’deki tanıtım zamanıyla mükemmel paralellik gösteren bir zamanlama ile yayınlanmıştı.

Jobs konuşma sırasında her zaman en büyük haberi en sona saklar. En sonunda sanki sonradan aklına gelmiş gibi “bir şey daha var” der.

Jobs ürünü açıklar açıklamaz Apple’ın pazarlama makinesi reklam parıltılarını yaymaya başlar. Macworld’deki örtülü reklam flamaları açılır ve birdenbire Apple internet sitesinin ana sayfası yeni ürünü gösterir. Daha sonra dergilerde, gazetelerde, radyo ve televizyonlarda planlı bir kampanya başlar. Birkaç saat içinde bütün ülkedeki bilboardlara ve otobüs duraklarına yeni posterler asılır. Reklamların tümü tutarlı bir mesaj ve stil yansıtır. Mesaj basit ve doğrudandır: iPod hakkında bilmeniz gereken tek şey “cebinizde bin şarkı” olacağıdır. “Çok zayıf olamazsınız ya da fazla güçlü”

sloganı ise Apple'ın MacBook dizüstü bilgisayarları ile ilgili açık bir mesaj vermektedir.

Gizliliğin Sırrı

Jobs'ın Apple'ı gizliliğe takıntı derecesinde düşkündür. Neredeyse gizli bir devlet ajansı kadar ağzı sıkıdır. Apple çalışanları, CIA ajanları gibi en yakın sırdaşlarına eşlerine, sevgililerine ya da anne babalarına bile ne üzerinde çalıştıklarını söylemezler. Çalışanlar kesinlikle dışarıdan birileriyle çalışmaları hakkında konuşmazlar. Pek çoğu şirkete ismiyle bile atıfta bulunmaz. *Macbeth*'e "İskoç oyunu" diyen[111*] batıl inançlı tiyatrocular gibi bazı Apple çalışanları da şirketlerine "meyve şirketi" der.

Okulun dışında konuşmak insanı işinden eden bir suçtur. Ama çalışanların çoğu da zaten hiçbir şey bilmez. Apple kadroları katı bir "gerekeni bilme" ilkesi çerçevesinde bilgilendirilirler. Programcılar hiç görmedikleri ürünler için yazılım programları yazar. Bir mühendis grubu yeni bir ürün için bir güç kaynağı tasarlarken diğer bir grup ekran üzerinde çalışmalar yapar. Gruplardan hiçbiri nihai tasarımı görmez. Şirkette hücre tipi bir yapılanma vardır. Her grup diğerinden yalıtılmıştır; tıpkı bir gizli servis ya da bir terör örgütü gibi.

Eskiden, Apple'ın dışına öyle hızlı bilgi çıkıyordu ki efsanevi ticari yayın *MacWeek*'e, MacLeek[111**] adı takılmıştı. Mühendislerden müdürlere kadar herkes basına bilgi veriyordu. Jobs'ın dönüşüyle birlikte 21 bin Apple çalışanı gibi şirketin düzinelerce tedarikçisi de son derece ağzı sıkı bir duruma geldi. Etrafı koklayan düzinelerce gazeteci ve blog yazarı olmasına karşın şirketin planları ya da çıkmak üzere olan ürünler hakkında çok fazla yararlı bilgi sızmamakta.

Ocak 2007'de Apple'a bir yargıç tarafından "Asteroid" kod adlı henüz çıkmamış bir ürünle ilgili ayrıntıları yayınlayan iki internet sitesinin 700.000 dolarlık avukatlık masraflarını ödeme cezası verildi. Apple, kadrosundan bilgiyi sızdıran kişinin adını öğrenme girişimi olarak bu siteleri mahkemeye vermiş ama davayı kaybetmişti.

Bazıları Jobs'ın siteleri basını kontrol altında tutmak amacıyla dava ettiği tahminlerinde bulunuyordu. Dava, basına karşı bir gözdağı verme, söylentileri yayınlamaktan çekinmesi için bir korkutma taktiği olarak

görüldü. Tartışmaların çoğu basın özgürlüğü ve blog yazarlarının da kendilerine kalkan olan yasaların koruması altındaki profesyonel gazetecilerle aynı haklara sahip olup olmadığı çerçevesinde gelişti. İşte bu nedenle, Electronic Frontier Foundation davayı üslenip onu bir "kutsal dava" –basın özgürlüğü davası– haline dönüştürdü. Ama Jobs'ın bakış açısıyla, davanın basın özgürlüğüyle hiçbir ilgisi yoktu. Blogculara kendi çalışanlarını korkutmak için dava açmıştı. Basını susturmaktan çok basına bilgi sızdıran –ya da daha sonra böyle bir şey yapmayı düşünebilecek olan– personeli susturmak istiyordu. Apple'ın söylenti pazarlaması yöntemi yüz milyonlarca dolar değerindeydi ve Jobs sadece sızıntıları kontrol altında tutmak istiyordu.

Jobs'ın bazı gizlilik önlemleri biraz aşırıya kaçar. Örneğin, Jobs Apple'ın perakende çabalarını yönetmesi için Target şirketinden Ron Johnson'u göreve getirdiğinde Apple'ın perakende mağazalar açmayı planladığını kimse sezmesin diye ondan birkaç ay için takma isim kullanmasını istemişti. Bu nedenle Johnson Apple'ın telefon rehberinde, otellerde kayıt yaptırmak için kullandığı farklı bir isimle listelenmişti.

Apple'ın pazarlama bölüm başkanı Phil Schiller ne üzerinde çalıştığını eşine ve çocuklarına söylemesine izin verilmediğini söylemiştir. Hevesli bir iPod tutkunu olan onlu yaşlardaki çocuğu babasının işte neler yaptığını öğrenme konusunda çaresizlikten deliye dönüyordu ama baba işinden olmamak için ağzını sıkı tutmak zorundaydı. Jobs'ın kendisi bile bu kısıtlamalara bağlı kalmak zorundaydı. Örneğin bir ara, denemek için eve bir iPod hi-fi müzikçalar götürmüş ama onu siyah bir bezle sarmıştı. Ve onu sadece etrafta hiç kimse yokken dinlemişti.

Apple'ın saplantılı gizliliği Jobs'ın kontrol altında tutma merakının getirdiği bir tuhaflık değildir; bu, Apple'ın son derece etkili pazarlama mekanizmasının temel bir öğesidir. Apple Jobs'ın yeni bir ürünü tanıtmak için her sahneye çıkışında bedava reklamdan milyonlarca dolar kazanır. Birçok insan Apple'da neden blog yazarlarının olmadığını merak eder. Bunun nedeni Apple'da gevşeyen çenelerin gemiyi batıracak olmasıdır. Ama Jobs'ın şirketi Disney'e satmasından önceki dönem de dahil olmak üzere, Pixar'da düzinelerce blogcu vardı. Pixar'ın blogcuları Pixar'ın bütün projeleri ve iş yaşamlarının bütün yönleri hakkında rahatça dedikodu yaparlar. Fark, Pixar'ın filmlerinin basında yer almak için sürpriz bir açılışa

gerek duyulmamasıdır. Yeni filmler Hollywood ticari basınında zaten düzenli olarak yer almaktadır. Jobs sadece işleri kontrol altında tutmak isteyen bir kontrol budalası değildir; bu çılgınlığı aynı zamanda bir yöntemdir.

Kişilik Artısı

Jobs, Apple'a bir kişilik kazandırma konusunda çok başarılı olmuştur. Reklam yoluyla kendisinin ve Apple'ın savunduğu değerleri halka göstermiştir. 1970'lerin sonlarında teknolojik bir devrim vardı. Daha sonrası ise yaratıcı olma ve farklı düşünme dönemidir. Jobs'ın kişiliği, Apple'ı insancıl ve birinci sınıf olarak pazarlamasını sağlar. Jobs'ın kişiliği, Apple'ın reklamcılığının hammaddesidir. Chiat/Day gibi bir ajans bile hiçbir zaman Bill Gates'i bu kadar iyi gösteremez.

Apple'ın reklamcılığı şirketi bir değişim, bir devrim ve bir cesur düşünme sembolü olarak gösterme konusunda iyi bir iş başarmıştır. Ama şirket bunu incelikli ve dolaylı bir şekilde yapar. Apple pek böbürlenmez. Hiçbir zaman "Biz gerçekten devrimciyiz" demez. Bu mesajı reklamlarındaki hikaye anlatıcılığını kullanarak verir; çoğu zaman altyazı biçiminde.

Örneğin iPod'un siluetli reklamlarını düşünün. Kampanyada kullanılan betimlemeler yeni ve tazeydi; daha önce karşılaşılan hiçbir şeye benzemiyordu. *Advertising Today* ve *Hoopla* kitaplarının yazarı reklamcı gazeteci Warren Berger bana telefonla yaptığım bir röportajda şunları söyledi: "Onlar grafik tasarım konusunda hep böyle yenilikçi oldular. Görüntü çok basit ve çok ikonik. Öyle ayırt edici ki kendine özgü bir görünümü var."[112]

Berger yaratıcı reklamlar elde etmenin en iyi yolunun en yaratıcı ajansla çalışmak olduğunu söyledi. Chiat/Day dünyadaki en yaratıcı birkaç ajanstan biridir ama asıl iş markanın özelliklerinin ne olduğunu iletmekten geçmektedir. Berger, bana "Lee Clow ve Jobs birbirlerini o kadar iyi anladılar ki kısa süre içinde dost oldular," dedi ve şöyle devam etti: "Clow Apple'ın kültürünü, kafa yapısını gerçekten kavramıştı. Ne yapmaya çalıştıklarını gerçekten anlamıştı. Jobs da Clow'a tam bir yaratıcı özgürlük verdi. Clow'un ne kadar çılgınca görünürse görünsün yarattığı her şeyi kendisine göstermesine izin verdi. Bu durum gerçekten insanların sınırları

zorlamasını sağlar. IBM asla böyle yapmazdı. Jobs'ın Chiat/Day ajansına verdiği özgürlüğü asla vermezdi."

2006'da, Hewlett-Packard, tıpkı Apple'dan gelmiş olabilecek gibi bilgisayarları değil insanları merkez alan çok güzel reklamlar yapmaya başladı. HP'nin "Bilgisayar Yeniden Kişisel" adlı televizyon reklamı kampanyasının spotlarından birinde hip-hop yıldızı Jay Z izleyicilere hareket eden elleri arasında özel bir 3D efekt ile hayali olarak kendi bilgisayarının içeriğini gösterir. Yüzü hiç görünmez.

Hewlett-Packard, süperstar ajanslardan bir diğeri olan Goodby Silverstein ajansı ile çalışmaya başlamıştı. Reklamlar ilginçti ve çok iyi hazırlanıyordu ama bunlar hiçbir zaman Apple'ın reklamlarının kişiliğinin gücüne sahip olamadı çünkü *şirket* güçlü bir kişiliğe sahip değildi. Reklamlar HP şirketini Jay Z gibi ünlülerle ne kadar kişileştirmeye çalışırsa çalışsın hâlâ bir şirket izlenimi veriyordu. Apple ise bir şirketten çok fenomendir. Hewlett-Packard hiçbir zaman bu kadar büyülü olamaz çünkü bir kişiliği yoktur. Jobs 1985'te ayrılınca aynı şey Apple'a da olmuştu. Berger, bu konuda bana şöyle dedi: "Steve ayrılınca Apple yeniden bir şirket haline geldi. Reklamlar iyiydi ama o büyüsü kalmamıştı. Apple artık aynı şirket değildi sanki. Artık bir fenomen değildi. Bir devrim hissi vermiyordu. Sadece işleri dengede tutmaya çalışıyordu."

Apple, "Think Different" ve iPod siluetleri gibi büyük, cesur, marka yaratan reklamlar arasına daha geleneksel ürün reklamları da karıştırır. Bu ürün tanıtımları, bir Apple bilgisayar satın almanın neden mantıklı olduğunu anlatan "I'm a Mac/I'm a PC" (Ben bir Mac'im/Ben bir PC'yim) kampanyasında olduğu gibi belirli ürünler üzerinde yoğunlaşır.

Kampanyalar rakip Mac ve Windows platformlarını iki insan olarak canlandırıyordu. Yıldızı yükselmekte olan aktör Justin Long doğası gereği kusursuz Mac'i temsil ederken komedyen ve yazar John Hodgeman ise modası geçmiş, hep kazaya uğrayan PC'yi temsil ediyordu. Bu kampanyanın reklamlarından birinde Hodgeman nezle olmuştur. Bir virüs kapmıştır. Long'a yani Mac'e de bir mendil uzatır ama Mac mendili kibarca geri çevirir çünkü Mac'ler büyük oranda bilgisayar virüslerine karşı bağışıklık taşımaktadır. Bu reklam otuz saniye içinde zekice ve ekonomik bir biçimde bilgisayar virüsleri hakkında bir mesaj iletiyordu. Reklamlar

unutulmaz ve dramatik bir durum yaratır –bu reklam ise bu durumu HP’nin bilgisayarlarının içeriğini gösteren bireylerinden daha iyi başarmaktadır.

Bu kampanya da “Think Different” gibi büyük bir etki yarattı. Büyük bir ün ve tanınırlık kazandı ve bolca taklidi yapıldı –ki bu kampanyanın kültürel etkisinin iyi bir ölçüsüdür.

Berger şöyle diyordu: “Onlar böyle kültürün içine işleyen şeyler yaratıyor. Kısa bir süre içinde insanlar bu konudan söz etmeye başlıyor ve böylece başkalarına da kendi reklamlarını yaptırmış oluyorlar. Aynı tasarımı, aynı motifleri diğer reklamlarda da, dergi ve gazete reklamlarında da görüyorsunuz. Bütüncül bir grafik tasarım havası var; birdenbire diğer reklamcılar da bunu benimsedi. Örneğin, ‘Think Different’ posterleri. İnsanlar bunları duvarlarına astı. Reklamlar bir fenomen haline geldi. İnsanlara bunu başkalarına iletmek için para vermeniz gerekmiyor.”

Apple’ın reklamcılığını herkes beğenmiyor elbette. Pazarlama konusunda en çok satanlar arasındaki birkaç kitabın yazarı Seth Godin Apple’ın reklamlarının çoğu zaman sıradan olduğunu söylüyor. Bana telefonda New York’taki ofisinden “Apple reklamlarının çoğu beni düşkırıklığına uğrattı,” dedi. “Etkili değillerdi. Apple reklamları yeni kullanıcılar edinmekten çok var olanları baştan çıkarmaya yöneliktir. Eğer Mac’iniz varsa Apple reklamlarını seversiniz çünkü bunlar ‘Ben senden daha zekiyim’ diyor. Eğer bir Mac sahibi değilseniz ‘Sen aptalsın’ diyor.”[113]

“I’m a Mac/I’m a PC” reklamları dayanılmaz ölçüde kendini beğenmiş bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır. Birçok eleştirmen, Justin Long’un bilinçli olarak oynadığı, bazı insanları rahatsız eden bir duruşu ve kendine güveni olan havalı Mac karakterine dayanamıyordu. Kirli sakal ve günlük rap tarzı giysiler de bu rahatsızlığı artırıyordu. Hedef kitlenin çoğu kendisini sevimli bir şekilde beceriksizlikler yapan zavallı PC ile daha çok özdeşleştiriyordu.

İngiliz komedyen Charlie reklamlarla ilgili bir eleştiride “Mac’lerden nefret ediyorum” diye yazıyordu: “Mac’lerden hep nefret etmişimdir. Mac kullanan insanlardan da nefret ediyorum. Hatta Mac kullanmayıp da bazen keşke Mac kullanıyor olsaydım diyen insanlardan da nefret ediyorum... PC’lerin bir büyüsü vardır; Mac’ler ise buna yapmacıklık bulaştırıyor. Mac kullanmak için oturduğumda aklıma gelen ilk şey ‘Mac’lerden nefret

ediyorum' olur ve sonra da düşünürüm, 'Neden bu istek uyandıran, iğrenç süsün faresinde sadece bir tane düğme var?'"

Booker, kampanyanın en büyük hatasının "tüketicilerin her nasılsa seçtikleri teknoloji ile 'kendilerini tanımladıkları' anlayışını sürdürmek" olduğunu söylüyordu.

Booker, şöyle devam ediyor: "Eğer gerçekten kişiliğiniz hakkında 'bir şeyler söyleyen' bir cep telefonu seçmeniz gerektiğine inanıyorsanız canınızı sıkmayın. Zaten bir kişiliğiniz yok demektir. Sizdeki belki zihinsel bir hastalık –ama asla kişilik değil."[114]

2000'lerin başında yürütülen "Switchers" kampanyası ise bunun aksine Apple müşterilerini kaybedenler olarak betimlediği için eleştiriliyordu. Oscar ödüllü yönetmen Errol Morris tarafından çekimleri yapılan kampanya, kısa bir süre önce Windows bilgisayarlarından Mac bilgisayarlarına geçen sıradan insanları ele alıyordu. Doğrudan Morris'in kamerasına bakarak değiştirme nedenlerini, Windows'ta yaşadıkları sorunları açıklıyor ve coşkuyla Mac ile yaşadıkları aşk derecesindeki ilişkiden söz ediyorlardı. Sorun şuydu: Bu kişilerin çoğu sorunlarından kaçıyor görünüyordu. Başa çıkamamışlar ve vazgeçmişlerdi.

Gazeteci Andrew Orlowski bu konuda şunları yazmıştır: "Apple Macintosh bilgisayarlarına terfi ettirmek için bundan daha belirgin bir yaşamda kaybedenler koleksiyonu oluşturamazdı. Mesaj çelişkili bir sinyaller yığını. Mac'i en başarılı kişilerin bilgisayarı olarak betimledikten sonra şimdi de bunun yaşamın en büyük kaybedenleri için bir tür sığınmacı kampı olduğunu ima ediyor."[115]

"Think Different" kampanyası ise reklam kültürüne kesinlikle inanmamış olan insanları, ticaretle ilgisi olmayan kişilikleri kullandığı için eleştiriliyordu. Bu kampanya, ticari anlayışa etkin bir biçimde karşı çıkmış olan maddecilik karşıtı Gandi ve Dalai Lama'yı bile kapsıyordu. Bu insanlar asla bir reklamda herhangi bir ürünü desteklemezdi –ve Apple burada onları ürünleri desteklemek için kullanıyordu. Birçok eleştirmen Apple'ın bu küstahlığı yaptığına inanamıyor ve şirketin çizgiyi aştığını düşünüyordu.

Clow, Apple’ı savunurken *New York Times*’a Apple’ın kampanyanın öznelerini kullanmak değil onurlandırmak niyetinde olduğunu söylemiştir: “Biz, bu insanlar Apple kullanıyor ya da eğer bir bilgisayar kullanmış olsalardı bu Apple olurdu demeye çalışmıyoruz. Bunun yerine, her zaman bu marka hakkında söylediklerimizin bir parçası olması gereken yaratıcılığın duygusal kutlamasını yapmaya çalışıyoruz.”[116]

O zamanlar bir Apple sözcüsü olan Allen Olivio ise şöyle diyordu: “Biz bu insanları asla herhangi bir ürünle ilişkilendirmiyoruz; sorun, Apple bunları kullanıyor mu yoksa kutsuyor mu sorunudur. Albert Einstein bir bilgisayar kullanırdı demek çizgiyi aşmak olurdu. Neden bir bilgisayara gerek duysun ki? Ama onun dünyaya farklı baktığını söylemek farklı bir şey.”[117]

Reklam eleştirmeni Berger, “Think Different” kampanyasını sevdiğini söylüyor: “Amerikan kültürü çok ticaridir. Bu olay çok karmaşık bir hale getiriliyor. Quentin Tarantino Burger King’den söz ediyor. Apple, Rosa Parks’ın bir posterini yapıyor. Bizim kültürümüz böyle. İnsanlar her şeyi istedikleri açıdan kullanmakta özgürdür.”

Steve’den Dersler

• Sadece A sınıfı oyuncularla birlikte çalışın ve yetersizlerden kurtulun. Yetenekli personel sizi rakiplerinizin önüne geçiren bir rekabet avantajıdır.

• En yüksek kaliteyi arayıp bulun. İnsanlar, ürünler ve reklam dahil.

• İnsana yatırım yapın. Jobs Apple’a geri döndükten sonra ürünleri iptal ederken birçok projeyi “steve’ledi” ama en iyi insanları elinde tuttu.

• Küçük ekipler halinde çalışın. Jobs, odaklanamazlar ve yönetilemezler diye, yüzden fazla kişiden oluşan ekiplerden hoşlanmaz.

• “Evet efendimci” insanları dinlemeyin. Tartışma ve atışmalar yaratıcı düşünmeyi besler. Jobs, birlikte çalıştığı insanların kendi fikirlerine meydan okumasını ister.

• Düşünsel savaşlara girin. Jobs kararları fikirler hakkında savaşarak alır. Bu zor ve çaba gerektiren ama özenli ve etkili bir yöntemdir.

• Ortaklarınızı özgür bırakın. Jobs yaratıcı ortaklarına geniş bir hareket alanı verir.

5. Bölüm

Tutku: Evrende Bir İz Bırakmak

“Evrende bir iz bırakmak istiyorum.”

—*Steve Jobs*

Steve Jobs’ın kariyerindeki her dönüm noktasında çalışanlara esin vermiş, yazılım geliştiricilerini kendisine çekmiş ve daha iyi bir çağrı yaparak müşterilerin nabzını yakalamayı bilmiştir. Jobs’a göre programcılar kolay kullanımlı bir yazılım geliştirmeye çalışmaz, dünyayı değiştirmek için uğraşırlar. Apple müşterileri Mac bilgisayarları hesap tabloları üzerinde çalışmalar yapmak için almaz, Microsoft’un tekeli karşısında bir seçim yaparlar.

Örneğin, iPod’u düşünün. Güzel bir MP3-çalar. Harika bir donanım, yazılım ve online hizmetler bileşimi. Apple’ın geri dönüşünün itici gücü. Ama Jobs’a göre o öncelikle insanların yaşamını müzikle zenginleştirmek için geliştirilmiş bir aygıt. 2003’te *Rolling Stone* dergisine söylediği gibi: “Biz çok şanslıydık. Biz, öyle bir kuşakta yetiştik ki müzik bizim kuşağımızın inanılmaz derecede ayrılmaz bir parçasıydı. O zamana kadar böyle bir bütünlük yaşanmamıştı ve belki bugün de o derece bir yakınlık yok çünkü başka birçok alternatif var. Bizim kuşakta oynayacak bilgisayar oyunu yoktu. Kişisel bilgisayarlarımız yoktu. Şimdi çocukların zamanını işgal etmek için birbiriyle yarışan o kadar çok şey var ki. Ama her şeye rağmen bu dijital çağda müzik gerçekten yeniden icat ediliyor ve bu da insanların yaşamına müziği geri getiriyor. Bu harika bir şey. Ve işte bu şekilde biz de kendi küçük çabalarımızla dünyayı insanların yaşaması için daha iyi bir yer haline getirmek için çalışıyoruz.”[118]

Son bölüme dikkat edin: “Ve işte bu şekilde biz de kendi küçük çabalarımızla dünyayı insanların yaşaması için daha iyi bir yer haline getirmek için çalışıyoruz.” Jobs’ın yaptığı her şeyde bir misyon anlayışı vardır. Ve her gerçek inançlı insan gibi, onun da yaptığı iş konusunda büyük bir tutkusu var. Evet, onun bu bağlılığı birçok bağırıp çağırmaya neden oluyor. Jobs astlarıyla ilgilenirken yumuşak huylu biri değil. Ne istediğini çok iyi biliyor ve onu elde etmek için çılgına dönüyor. Tuhaf ama birlikte

çalıştığı insanların çoğu kendilerine bağırılmasından hoşlanıyor. Ya da en azından bu durumun çalışmaları üzerinde yaptığı etkiyi seviyor. Jobs'ın tutkusuna değer veriyorlar. Jobs onları büyük olmaya doğru itiyor ve yanıp kül olabilecek olmalarına karşın bu yolla birçok şey öğrenmeleri de mümkün olabiliyor. Jobs'ın ilkesi şu: Aşağılık herifin teki de olabilirsiniz ama o konuda tutkulu olmanız şartıyla.

Dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek, en başından itibaren Jobs'ın mantrası olmuştur. Apple henüz altı yaşındaydı ve patlamalar yaparak büyüyordu. Silikon Vadisi'nin genç hippiler tarafından işletilen klasik bir yeni yetmesi olmaktan çıkarak güvenilir müşterileri olan büyük bir şirkete dönüşüyordu. Başına deneyimli bir işadamının geçmesi gerekiyordu.

Jobs, PepsiCo'nun başkanı John Sculley'i şirketin başına geçmeye ikna etmek için aylardır uğraşıyor ama Sculley büyük, oturmuş bir firmanın başından Apple gibi riskli, hippi ve yeni bir şirketin başına geçmenin akıllıca olduğuna inanmıyordu. Jobs yine de Sculley'in aklını çeldi. Kişisel bilgisayarlar geleceği temsil ediyordu. İkisi Silikon Vadisi'nde ve New York'ta defalarca görüşme yaptı. En sonunda bir akşam, San Remo binasındaki lüks dairesinin balkonundan Central Park'a bakan Jobs yaşlı adama döndü ve yüzsüzlük kokan bir ifadeyle ona meydan okudu: "Yaşamının geri kalanında şekerli su mu satmak istiyorsun yoksa dünyayı değiştirmek mi?"

Bu belki de modern iş tarihindeki en ünlü meydan okumadır: Bu, bir tek sorunun içine sıkıştırılmış bir hakaret, bir kompliman ve ruh arayan felsefi bir meydan okumadır. Bu soru elbette Sculley'in içine işledi. Derin bir huzursuzluğa itti ve bu konu günlerce içini kemirdi. En sonunda, Jobs'ın düelloya davet eden, yere eldiven atma uygulamasını andıran bu meydan okumaya direnemedi. Sculley bu konuda bana "Eğer kabul etmeseydim yaşamımın geri kalanı boyunca 'yanlış mı karar verdim acaba' diye düşünecektim" dedi.

Haftada 90 Saat ve Bunu Seviyorum

İlk Mac'i geliştiren ekip –Jobs işi devralana dek– gün ışığını görme şansı çok az olan, yavaş tempoda çalışan eski akademisyenler ve teknisyenlerden oluşmuş bir topluluktu. Jobs, daha en başında, ekibi devrimsel bir şey yaratma çabası içerisinde olduklarına ikna etti. Bu sadece güzel bir

bilgisayar ya da bir mühendislik sorununa meydan okuma işi değildi. Mac'in kolay kullanımlı grafik arayüzü bilgisayar alanında devrim yaratacaktı. Bilgisayarlar ilk kez teknik alanın dışındaki insanlara ulaşacaktı.

Mac ekibinin üyeleri üç yıl köleler gibi çalıştı ve Jobs onlara bağırıp çağırdığı halde kendilerine daha yüce bir çağrı yapıldığı inancını aşılayarak morallerini yüksek tuttu. Yapmakta oldukları işin Tanrı'nın işinden aşağı kalır yanı yoktu. Önde gelen programcılardan biri olan Andy Hertzfeld bu konuda şunları yazacaktı: "Hedef, rakipleri vurmak ya da çok para kazanmak değildi; mümkün olan en büyük şeyi ya da hatta biraz daha büyüğünü yapmaktı."

Jobs Mac ekibine teknoloji ve kültürü bir potada eriten sanatçılar olduklarını söylüyordu. Onları bilgisayarcılığın yüzünü değiştirecek eşsiz bir konumda olduklarına ve kendilerine böyle çığır açan bir ürünün tasarımını yapma ayrıcalığı verildiğine inandırmıştı. Jobs 1984'te *Macworld* dergisinin ilk sayısı için yazdığı bir makalede şöyle diyordu: "Hepimiz çok özel bir an için, bu yeni ürünü yapmak için bir araya geldik. Bunun belki de bütün yaşamımız boyunca yaptığımız ve yapacağımız en iyi şey olabileceğini hissediyoruz."

Şöyle geriye dönüp baktığımızda, bunun doğru çıktığını görürüz. Mac bilgisayar alanında devrimci bir atılımdı. Ama bu belki de bir inanç konusuydu. Mac o sıralarda geliştirilmekte olan düzinelerce rakip bilgisayardan sadece biriydi. Onun daha iyi olacağının, hatta pazara sürülebileceğinin bile bir garantisi yoktu. Ekip Jobs'ın bakış açısını bir inanç haline getirdi. Jobs'ın vizyonuna olan inançlarının karizmatik kültlerin liderlerinin aşıladığı inançla aynı türden bir inanç olduğu şeklinde şaka bile yapıyorlardı.

Ama Jobs ekibine yeni teknolojiler icat etmeye çalışırken kritik önemdeki işlerine tutkuyla bağlanma duygusunu aşılıyordu. Bu olmadan, çalışanların, meyve vermesi birkaç yıl alacak olan bir projeye inancı kalmayabilirdi. İşlerine tutkulu bir bağlılık olmadan duydukları ilgiyi yitirebilir ve onu terk edebilirlerdi. Jobs şöyle demiştir: "Bu konuya büyük bir tutkuyla bağlanmadıkça ayakta kalamazsınız. Vazgeçersiniz. Bu yüzden bir fikriniz ya da düzeltecek bir yanlışınız ya da sorununuz olması gerekir; aksi halde

buna bu şekilde bağlı kalma kararlılığınız olmayacaktır. Bence savaşın yarısı bu cephede verilecektir."

Jobs'ın tutkusu bir hayatta kalma stratejisidir. Jobs ve Apple'ın yeni bir şey denediği zamanların çoğunda birkaç gerçek inançlı insan olmuştur ama dünyanın geri kalanının tepkisi çoğu zaman önemsemez bir tutum takınmak olmuştur. 1984'te ilk Mac'in grafik arayüzü geniş bir kesim tarafından "bir oyuncak" olarak nitelenerek küçümsenmişti. Bill Gates insanların renkli bilgisayarlar istemesine çok şaşırmıştı. Eleştirmenler ilk başta Apple'a iPod'ları açma çağrısı yapmıştı. Vizyonuna duyduğu güçlü bir inanç, yaptığı iş için hissettiği güçlü bir tutku olmadan Jobs'ın eleştirilere göğüs germesi çok daha zor olurdu. Jobs *Rolling Stone* dergisine şöyle demiştir: "Daha devrimsel değişimler beni her zaman çekmiştir. Neden, bilmiyorum. Çünkü onlar daha zordur. Duygusal açıdan çok daha streslidir. Ve genellikle herkesin size tamamen yanıldığınızı söylediği bir dönemden geçersiniz."

Çalışanlara şirketin yapmakta olduğu işe tutkuyla bağlanma duygusunu aşılamanın çok pratik bir uygulaması vardır. Personel genellikle Silikon Vadisi'nin işkolik standartlarına göre bile son derece uzun saatler çalışmaktan mutlu olur. Mac ekibindekiler uzun, zorlu saatler boyunca çalıştılar çünkü Jobs onları Mac'in kendi ürünleri olacağına inandırmıştı. Ürüne onların yaratıcılık ve çalışmaları hayat verecekti. Jobs onları bunda büyük bir etkileri olacağına inandırmıştı. Bundan daha iyi bir motivasyon olabilir mi? Apple'da teknoloji bir takım oyunudur. Mac'in geliştirme ekibi o kadar sıkı çalıştı ki bu bir onur madalyası haline geldi. Hepsinin "HAFTADA 90 SAAT VE BUNU SEVİYORUM" yazılı sweatshirtleri oldu.

Kahraman/İşe Yaramaz İnsan Treni

Apple kadrolarının çoğu Apple'ın evrende bir iz bırakmakta olduğuna gerçekten inanır. Apple'ın teknolojide önderlik yaptığına, trend oluşturduğuna ve çığırlar açtığına kuvvetle inanır. Bunun bir parçası olmak çok çekicidir. Eski bir Apple personeli şöyle diyordu: "Şirketteki insanlar Apple'ın dünyayı değiştirdiğine gerçekten inanıyor. Buna herkes yüzde 100 inanmıyor ama hepsi en azından biraz inanıyor. Bir mühendisin gözüyle, Apple'ın yaptıkları gerçekten heyecan verici şeyler. Her zaman

gerçekleşmek üzere olan heyecan verici bir şey oluyordu. Şirketin inanılmaz bir hızı var."

Apple'da şirket kültürü Jobs'tan damla damla akar, yayılır. Jobs'ın doğrudan kendisine bağlı olan yöneticilerden son derece fazla beklentisi olduğu için Apple'ın orta düzey yöneticileri de kadrolarından aynı derecede yüksek bir performans beklerler. Sonuç, bir terör egemenliğidir. Herkes sürekli olarak işini kaybetme korkusu içinde olur. Buna "kahraman/işe yaramaz insan treni" deniyor. Bir gün kahramansınızdır ertesi gün aşağılık herifin teki. NeXT'te Jobs'ın çalışanları buna "kahraman/mankafa treni" diyorlardı. Eski bir personel şöyle diyor: "Kahraman olacağınız günler için yaşar ve mankafa olduğunuz günleri atlatmaya çalışırsınız. İnanılmaz inişler ve inanılmaz çıkışlar var."

Apple'ın kadrosundaki insanlara göre Apple'da işten çıkarılmak, işe peygamberlere özgü bir gayretle evrende bir iz bırakma çabası arasında sürekli bir gerilim var. Eski bir Apple mühendisi Edgar Eigerman şöyle diyor: "Daha önce ve sonra çalıştığım her yerden daha çok işten çıkarılma kaygısı var. İş arkadaşlarınıza 'Bu e-postayı gönderebilir miyim ya da bu raporu dosyalayabilir miyim?' diye sorduğunuzda 'Apple'daki bu son gününde ne istersen yapabilirsin' derlerdi."[119]

Eigerman, Apple'da, New York'taki bir satış bürosunda mühendis olarak dört yıl çalıştı. Birlikte çalıştığı herkesin en sonunda şu ya da bu nedenle, çoğu zaman hedef sayıya ulaşamamak gibi performansla ilgili konular yüzünden işten çıkarıldığını söylüyor. Ama diğer yandan hiç kimse işi bırakmamış. Apple'da çalışmak çok zor ve stresli olmasına karşın herkes işini seviyormuş ve şirkete ve Steve Jobs'a son derece sadıkmış.

Eigerman, "İnsanlar orada çalışmayı seviyor," diyor ve ekliyor: "Orada olmak onlara heyecan veriyor. Şirkette büyük bir tutku var. İnsanlar ürünleri seviyor. Ürünlere gerçekten inanıyor. Yaptıkları işten büyük bir heyecan duyuyorlar."

Bu coşkunluğa karşın çalışanlarda belirgin bir şekilde kült anlayışı yok. Kült tarzı tiplerden de bilinçli olarak uzak duruyorlar. Bir iş görüşmesinde bir adayın söyleyebileceği en kötü şey "Hep Apple'da çalışmak istemişimdir" ya da "Her zaman hayranınız olmuşumdur" sözleridir. Bunlar,

Apple çalışanlarının duymak isteyeceği en son şeylerdir. Çalışanlar birbirlerini “mantıklı” olarak tanımlamaktan hoşlanıyorlar.

Eğer personelin çoğu Apple’da çalışmaya can atan insanlardan oluşmasaydı bu kahraman/işe yaramaz insan trenindeki yolculuğun stresi dayanılmaz olurdu. Bazı çalışanlar, evrende bir iz bırakmak istemek kadar, iş arkadaşlarının yüksek kalitede olması, göz alıcı bir şirket kafeteryası olması ve teknolojinin en ön cephesinde çalışma iddiası gibi başka etkenlerin de Apple’da çalışmanın avantajları arasında olduğunu söylediler.

Hisse Senedi Opsiyonları Serveti

En iyi avantajlardan biri Apple’ın çalışanlarına sunduğu hisse senedi alma hakkıdır ki *Business Week* dergisine göre Apple hisseleri 1997’de Jobs’ın CEO olarak şirkete geri dönmesinden bu yana bölünme bazlı olarak yüzde 1,250 arttığı için çok değerli bir hale gelmiştir. Apple’da çok fazla kurumsal tolerans yoktur. Jobs’ın kendi özel Gulfstream V jeti var ama görevli ve yöneticilerin çoğu uçaklarda turist sınıfında uçar. Cömert giderleri yoktur. Apple’ın ilk günlerindeki gibi –yüzlerce satış personelinin Hawaii’deki bir tatil merkezinde bir hafta ağırlandığı– savurgan kaçamaklar çok gerilerde kalmıştır.

Ama Apple’ın tam zamanlı çalışanlarının çoğuna şirkete katıldıklarında hisse senedi alma hakkı verilir. Genellikle bir yıllık olan bekleme döneminden sonra söz konusu personelin işe ilk girdiği zamanki fiyattan tomarlarca hisse senedi almasına izin verilir. Hisse senedini sattıklarında satın alma fiyatı ile satma fiyatı arasındaki fark kazanç olarak kendilerine kalır. Hisse senedi ne kadar yükselirse o kadar fazla para kazanırlar. Hisse senedi alma hakları teknoloji endüstrisinde çalışanlara yapılan yaygın bir ödeme şeklidir. Bu nakit olmayan bir ödemedir ve bu da bunun ödenmesini kolaylaştırır ve çalışanların hisse senetlerinin değerini yükseltmek için köleler gibi çalışmalarını az çok garanti altına alır.

Mühendisler, programcılar, müdürler ve Apple’ın bordrocularının çoğunluğunu oluşturan diğer orta düzey personele genellikle birkaç bin hisse senedi opsiyonu verilir. 2007 fiyatlarıyla birkaç bin hisse senedi opsiyonu 25.000 dolar ile 100.000 dolar arasında –ya da hisse senedinin fiyatına ve çalışanının devir programına bağlı olarak bundan çok daha fazla– bir değer taşımaktadır.

Üst düzey yetkili ve yöneticilerin daha büyük payları vardır. 2007 Ekim'inde Apple'ın perakende bölümü kıdemli başkan yardımcısı Ron Johnson 700 bin hisseyi nakde çevirdi ve vergi hariç 130 milyon dolar aldı. SEC (Securities and Exchange Commission) denetim dosyalarına göre Johnson opsiyonlarını yaklaşık 24 dolardan işleme koydu ve hemen parça başı yaklaşık 185 dolardan sattı. Raporlara göre, Johnson hisse senedi opsiyonlarından 2005'te 22,6 milyon dolar civarında 2004'te ise 10 milyon dolar civarında para kazandı.

Apple'ın ayrıca popüler bir hisse satın alma planı da var. Çalışanlar maaşları temelinde indirimli fiyattan tomar tomar hisse senedi satın alabiliyorlar. Hisse senedi son altı ayın en düşük fiyatından hesaplanıyor ve ayrıca biraz hatta çoğu zaman oldukça fazla para kazanmayı garanti edecek şekilde, belirli bir oranda indirim yapılıyor. Apple çalışanlarının fantezi otomobiller aldığı, evlere peşin ödemeler yaptığı ve bankada büyük miktarlarda para biriktirdiği bilgilerine ulaştım.

Jobs 1998'de *Fortune* dergisine şöyle diyordu: "Apple'da çalışanlara hisse senedi opsiyonlarını çok erken veriyoruz. Silikon Vadisi'nde bunu yapan ilk şirketlerden biri biziz. Ben şirkete geri döndüğüm zaman nakit primlerin çoğunu iptal edip onları opsiyonlarla değiştirdim. Otomobil yok, uçak yok, prim yok. Temel olarak, herkes bir maaş ve opsiyon alıyor… Bu, bir şirketi yönetmek için Hewlett-Packard'ın öncülük ettiği ve Apple'ın yerleşmiş bir hale getirdiğini düşünmek istediğim çok eşitlikçi bir yöntem."

Gerçekten de Apple hisse senedi opsiyonlarının standart bir Silikon Vadisi ücret prosedürü olarak yerleşmesine yardımcı olmuştur. Teknoloji sektöründe büyük bir patlama yaşandığı dönemde opsiyonlar sektördeki bütün şirketlerde standart haline gelmişti. Opsiyonlar o kadar önemliydi ki Jobs 1997'de Apple'a dönünce hemen personelden diğer şirketlere kitlesel bir göç olmasını önlemek için dibe doğru giden opsiyonları yeniden fiyatlandırma konusunda sıkı bir çalışma yaptı. Aynı yılın Ağustos ayında *Time* dergisinde yayımlanan bir habere göre "Jobs, moral yükseltmek için teşvik amacıyla verilen hisse senedi opsiyonlarının fiyatını düşürme konusunda yönetim kurulu ile çetin bir savaş verdiğini söylüyor. Yönetim kurulu üyeleri buna karşı çıkınca istifaları için baskı yapmış."

Jobs daha sonra kendi hisse senedi opsiyonlarıyla sorun yaşamaya başladı ki bu sorun bu kitabın yazıldığı sırada henüz çözümlenmiş değildi. SEC,

2006'da, hisse senedi opsiyonlarına geri tarih attığı iddia edilen Apple ve Pixar dahil 160 şirket hakkında hesap cetveli incelemesi başlattı. SEC'e göre şirketler rutin olarak opsiyonları verildikleri tarihten daha önceki –genellikle fiyatın daha düşük olduğu– bir tarihe göre fiyatlandırıyordu. Bu da hisse senedinin değerini artırıyordu. Opsiyonlara geriye dönük tarih atmak teknik olarak yasadışı değil ama bu opsiyonları düzgün bir şekilde bildirmemek, SEC'e göre bir suçtur ve bunun yaygın bir uygulaması olmuştur.

SEC'e göre, 2000'lerin başında Jobs'a geri tarih atılan iki büyük hisse senedi opsiyonu verildi. Apple, 2006 Haziran'ında, iki yönetim kurulu üyesi –ABD eski başkan yardımcısı Al Gore ve IBM ve Chrysler'ın eski CFO'su Jerry York– tarafından yönetilen bir iç inceleme başlattı. Aralık 2006'da Gore ve York, Jobs'ın bazı geri tarihlendirme olaylarından haberdar olduğunu kabul etmesine karşın onun "hiçbir suçunun olmadığını" saptayan bir rapor yayınladı. Bununla beraber rapor Jobs'ın hesaplamaların ne anlama geldiğini fark etmediğini söylüyordu. Rapor, geriye dönük tarih atma suçunu artık şirkette olmayan ve isimleri sonradan eski genel danışman Nancy Heinen ve eski CFO Fred Anderson olarak açıklanan iki yetkiliye yüklüyordu. Apple Aralık ayında gelirleri yeniden beyan etti ve 84 milyon dolarlık gider kaydetti. Paydaşlar şirkete dava açtı ama 2007 Kasım'ında dava reddedildi.

Tekrar tekrar hisse senedi opsiyonu dağıtılması nedeniyle yıllardır Apple'da bulunan çalışanların şirkete bağlanmış birçok parası bulunmaktadır. Kadrodakilerin çoğunun şirketin çıkarlarını korumaları için bundan daha iyi bir motivasyon olamaz. Sonuç olarak, bazı çalışanlar bana uygun adım yürüyüp gayretli bir şekilde kuralları uygulamaktan memnun olduklarını söylediler. Adının açıklanmasını istemeyen bir kaynak ürün planlarını basına sızdıran iş arkadaşlarını yöneticilere bildirmekten mutluluk duyacağını söyledi. Bu personel 2006'da iPhone'un gecikeceği söylentisini bildiren Engadget bloguna işaret ediyordu. Bu yalan haber Apple'ın hisselerinde yüzde 2,2'lik bir düşüşe –piyasa değerinin 4 milyar dolarlık bir kısmının erimesine– neden olmuştu. Bu kaynağım bana "Bu tür zırvaları durdurmak için kazanılmış bir hakkım, bir çıkarım var" diyordu.

Aynı şekilde Eigerman da Apple'ın içinde bir Apple dedikodusu sitesine tüyolar ve resimler gönderen birinin olduğunu bildiğini söyledi. Bu kişinin

adını bilmiyordu ama herhangi birinin işini kaybetme ve muhtemelen cezai ya da hukuki davalarla karşılaşma riskine neden girdiğini anlayamıyordu. Sızdırdıkları bilgiler için para alma olasılıkları yoktu. Eigerman, "Bana çok tuhaf geliyor" diyor ve ekliyordu: "Riski çok büyük. Bunu kim yapabilir? Bu psikoloji bana çok garip geliyor."

Ödül ve Cezayı Hazır Tutmak

Jobs, ekibini büyük işler başarmaya teşvik etmek için hem ödül hem de ceza kullanır. Taviz vermez ve çıkarılacak iş en yüksek standartlarda olmak zorundadır. En zorlu sorunun bile en sonunda çözülebileceğini bilerek bazen olanaksız görünen şeyler konusunda ısrar eder. John Sculley, Jobs'ın ikna gücünden çok etkilenmişti. Sculley'in yazdıklarına göre: "Steve, ekibinin bu tür işleri başarmasını sağlamak için olağanüstü bir esin veriyor ve zorlu standartlar belirliyordu. Ekibinin sınırlarını, kendileri bile ne kadar çok şey başarabildiklerine şaşıracakları kadar zorluyordu. İnsanlara ellerinden gelenin en iyisini nasıl yaptıracağını bilme konusunda doğuştan gelen bir duyusu vardı. Kendi zaaflarını kabul ederek onları ikna ediyor, kendi ödünsüz etiğini onlar da kabul edene dek onları azarlıyordu; yapılanı onaylayan bir baba gibi onları gururla ve övgüyle okşuyordu."[120]

Sculley, Jobs'ın ekibin başarılarını kutlama biçimini "alışılmadık özel bir yetenek" olarak tanımlıyordu. Jobs dönüm noktalarını kutlamak için şampanyalar patlatırdı ve sık sık ekibini eğitsel gezilerle müze ya da sergilere götürürdü. Pahalı tatil yerlerinde savurgan, alemci "kaçamaklar" organize ederek sürpriz yapardı. Örneğin 1983 Noel'ini kutlamak için San Francisco'nun lüks otellerinden St. Francis Hotel'in büyük balo salonunda bir parti verdi. Jobs'ın ekibi San Francisco Senfoni Orkestrası tarafından çalınan Strauss ezgileriyle gece boyunca vals yaptı. Jobs, ayrıca sanatçıların yapıtlarını imzaladıkları gibi ekibinin de Mac'in kasasının iç tarafına imza atmaları konusunda ısrar etmişti. En sonunda Mac tamamlandığı zaman da ekibinin her üyesine özel plakalar takılmış bir bilgisayar armağan etmişti. Jobs son zamanlarda bu armağanların kapsamını bütün şirketi ya da en azından tam zamanlı kadroyu içine alacak şekilde genişletmiştir. 2007'de bütün Apple çalışanlarına iPod Shuffle vermiş ve Apple'ın 21 bin 600 çalışanının tamamı armağan olarak birer iPhone almıştır.

Ancak Jobs aynı zamanda son derece eli sıkı ve gaddar da olabilmektedir. Jobs'ın çalışanların yaptığı çalışmalara "sadece bir parça pislik" diyerek öfkeyle kendilerine geri attığı birçok olay vardır. Sculley, kitabında "Eleştiri doğru olduğunda bile onun davranışına şaşırıyordum"[121] diyor. Ayrıca bana da şunları söyledi: "İnsanları sürekli olarak yapabilecekleri şeyler konusundaki beklentilerini yükseltmeye zorluyordu. İnsanlar hiçbir zaman yapabileceklerini sanmadıkları işler çıkarıyordu ve bunun nedeni büyük oranda Jobs'ın son derece karizmatik olmakla motive edici olmak arasındaki değişimleriydi. Jobs onlara heyecan verebiliyor, kendilerini çılgınca büyüklükteki harika bir şeyin bir parçası gibi hissetmelerini sağlıyordu. Ama öte yandan, bu kasanın yani Macintosh'un içine girebilecek kadar iyi bir mükemmellik düzeyine ulaştığını düşünene dek yaptıkları çalışmaları reddetme bağlamında son derece acımasız bir tutum sergiliyordu."[122]

Büyük Göz Korkutuculardan Biri

Jobs, Stanford Üniversitesi sosyal psikologu Roderick Kramer tarafından, korkulan iş liderleri olarak nitelendirilen "büyük göz korkutucular" kategorisine girmektedir. Kramer'e göre büyük göz korkutucular insanlara korku ve gözdağı yoluyla esin verirler ama bu insanlar basit bir kabadayı değildir. Daha çok, sert baba kişiliği taşırlar ve insanlara korku yoluyla ilham kaynağı oldukları gibi onlara kendilerini memnun etme arzusu vererek de bir motivasyon sağlarlar. Miramax film şirketinden Harvey Weinstein, Hewlett-Packard'dan Carly Fiorina ve Vietnam Savaşı sırasındaki savunma bakanı Robert McNamara da bu kategorideki liderlere örnek olarak gösterilebilir. Büyük göz korkutucular genellikle riski ve getirisi yüksek olan endüstrilerde yoğunlaşmaktadır: Hollywood, teknoloji, finans ve politika.

Son 25 yılın yöneticilik tavsiyeleri en çok empati ve şefkat gibi konulara odaklanmaktadır. Öneri kitapları kibarlık ve anlayış yoluyla takım çalışması oluşturulmasını teşvik eder. Sonuç almak için çalışanları korkutma konusunda yazılmış çok şey yoktur. Ama Richard Nixon'ın dediği gibi "insanlar sevgiye değil korkuya tepki verir –Pazar Okulu'nda bunu öğretmezler ama işin doğrusu bu."

Diğer büyük göz korkutucular gibi Jobs da zorlayıcıdır. Çoğu zaman oldukça fazla zorlar ve ikna eder. Acımasız ve gaddar olabilir. İş yaptırmak için "güç" kullanmaktan –insanların içine Tanrı korkusu yerleştirmekten– geri durmaz. Bu tür bir liderlik, birisinin egemenliği eline geçirip köklü değişiklikler yapmasını gerektiren şirket "geri dönüşleri" gibi kriz durumlarında en etkili liderlik tarzıdır. Ama Jobs'ın ortaya koyduğu gibi, bu tarz, ürünleri pazara –çabucak– çıkarma konusunda da çok etkilidir. Kramer pek çok iş liderinin böyle bir gücü çok istediğini saptamıştır. Evet, bu tip liderler çalışanlara adaletli ve şefkatli davranır ve pekala sevilebilirler de. Ama arada bir işleri yaptırmak için arkaya bir tekme yapıştırabilmek de isterler.

Jobs sık sık arkaya tekme yapıştırır ve özellikle gençken sık sık çizgiyi aştığı olmuştur. Apple'ın eski başuzmanı Larry Tessler Jobs'ın eşit derecede korku ve saygı uyandırdığını söylemektedir. Jobs 1985'te Apple'dan ayrıldığında şirketteki insanlar bu konuda karışık duygular içindeydi. Tessler, "Jobs herkesi şu ya da bu ölçüde korku ve dehşete itmiş, bir bakıma terör estirmişti ve bu yüzden teröristin gitmiş olması belirli bir rahatlama getirmişti. Diğer yandan bence aynı bu insanlar Steve Jobs'a saygı da duyuyordu ve hepimiz vizyon sahibi adam olmadan, kurucu olmadan, karizma olmadan bu şirkete ne olacak diye kaygı duyuyorduk."[123]

Bunların bir kısmı tamamen şovdur. Jobs astlarını şirketin geri kalanı üzerindeki etkisi nedeniyle herkesin ortasında ezmiştir. General George S. Patton yüzündeki "general ifadesi" konusunda ayna karşısında pratik yapardı. Girişimci Reggie Lewis de sert geçecek olan bazı görüşmeler için ayna karşısında kaş çatma hareketinin daha iyi bir hale getirilmesi için çalışma yaptığını kabul etmiştir. Kurgulanmış öfke politikacılar arasında da yaygındır ve Kramer'ın dediğine göre buna "kirpi öfkesi" denmektedir.

Jobs'ta, Kramer'ın "ayırt edici ve güçlü bir liderlik zekası" dediği keskin bir politik zeka vardır. O iyi bir insan sarrafıdır. İnsanları serinkanlılıkla ve objektif olarak eylem enstrümanları olarak, işleri yaptırma yolu olarak değerlendirir. Kramer, Creative Artists Agency şirketini büyük bir güce dönüştüren korkutucu Hollywood ajanı Mike Ovitz tarafından gerçekleştirilen bir iş görüşmesini şöyle anlatıyor: Ovitz görüşme yapılacak adayı kör edici öğle sonrası güneşi altına oturttu ve sürekli sekreterini arayarak ona talimatlar yağdırdı. Ovitz bu ara verme bölümlerini adayı

sınamak için önceden planlamıştı. Adayları germek ve bu dikkat dağınıklığının üstesinden nasıl geleceklerini görmek istiyordu. Aynı şeyi Jobs da yapıyor: “İş görüşmelerinde çoğu kez birini kasıtlı olarak bozarım: Önceki işlerinden birini eleştiririm. Ev ödevimi yapar, ne üzerinde çalıştıklarını öğrenir ve ‘Tanrı aşkına, bu gerçekten berbat bir şey olmuş. Yetersiz birinin ürününe benzemiş. Neden bu işi yaptın?...’ derim. İnsanların baskı altında nasıl olduklarını görmek isterim. Sadece teslim olup boyunlarını mı bükecekler yoksa yaptıkları işe sarsılmaz bir inançları, bağlılıkları var mı, onunla gurur duyuyorlar mı, bunları görmek isterim.”[124]

Sun şirketinden kıdemli bir İK yöneticisi bir zamanlar *Upside* dergisinde Jobs’la yaptığı bir görüşmeyi anlatıyordu. Jobs’a ulaşana kadar, kadın zaten on hafta boyunca üst düzey Apple yöneticileriyle görüşmeler yapmak zorunda kalır. En sonunda ona ulaştığında Jobs hemen onu sıkboğaz etmeye başlar: “Bana özgeçmişimin bu konum için uygun olmadığını söyledi. ‘Sun iyi bir yer ama Sun, Apple değil’ dedi. Daha en başta beni adaylıktan elemiş olması gerektiğini söyledi.”

Jobs kadına herhangi bir sorusu olup olmadığını sorar böylece o da Jobs’a şirket stratejisi hakkında bir soru sorar. Jobs ise bu soruyu geri çevirir: “Biz stratejimizi sadece ‘gerektiği kadar bilme’ esasına göre açıklıyoruz.” O da Jobs’a neden bir İK yöneticisi aradıklarını sorar. İşte büyük hata! Jobs yanıtlar: “Çünkü sizin meslekten, berbat olmayan birine hiç rastlamadım. Vasat bir zihniyetten başka bir şeyi olan bir İK insanıyla hiç karşılaşmadım.” Jobs bunun ardından bir telefon kabul eder ve kadın bir enkaz halinde oradan ayrılır.[125] Eğer kendini savunsaydı çok daha iyi olurdu.

Örneğin Apple’ın yıllık satış toplantılarından birinde herkesin içinde Jobs’tan azar işiten bir bayan satış temsilcisinin durumunu ele alalım. Her yıl Apple’ın birkaç yüz satış temsilcisi genellikle şirketin Cupertino merkezinde birkaç günlük bir toplantı yapar. 2000 yılında 180 temsilci Apple’ın Town Hall oditoryumunda oturmuş liderlerinden bir moral konuşması bekliyordu. Apple üç yıldır ilk kez zarar açıklamıştı. Jobs çıkıp hemen bütün satış temsilcilerini işlerine son vermekle tehdit etti. Herkesi. Bir saat süren konuşmasında bu tehdidi en az dört kez tekrarladı. Ayrıca (o dönemdeki diğer şirketi) Pixar’la ilgilenmiş olan bayan satış yöneticisini

tek başına ele alarak herkesin içinde ona yüklendi: “İyi bir iş yapmıyorsunuz” diye kükredi. Jobs, kısa bir süre önce diğer şirketi Pixar’ın, Apple’ın rakibi olan Hewlett-Packard ile 2 milyon dolarlık bir satış siparişi imzaladığını söyledi. Bu satış için Apple temsilcisi de rekabet ediyormuş ama satışı almayı başaramamış. Eigerman’ın söylediğine göre “Jobs herkesin önünde kadından dışarı çıkmasını istedi.” Ama kadın kendisini savundu. Bağırmaya bağırmayla karşılık veriyordu. Eigerman şöyle diyor: “Bu kadından çok etkilendim. Öfkelenmişti. Kendisini savunuyordu ama Jobs onu duymuyordu bile. Sonunda ona yerine oturmasını söyledi. Bu satış temsilcisi kadın hâlâ Apple’da ve gerçekten iyi bir iş çıkarıyor… İşte kahraman/işe yaramaz insan treni böyle bir şey!”

Belki de en önemlisi, talihsiz temsilcinin alenen aşağılanmasının bütün diğer satış temsilcilerinin kalbine “Tanrı/Steve korkusunu” yerleştirecek olmasıydı. Bu, Apple’da herkesin kişisel olarak hesap verme sorumluluğu olduğu yönünde açık bir mesajdı.

İki yıl sonraki yıllık satış toplantısında Jobs son derece canayakın ve kibardı. (Şirket dışında yapılan 2001 yılı satış toplantısına gitmemişti.) Jobs büyük bir iş çıkardıkları için bütün satış temsilcilerine teşekkür etti ve yarım saat boyunca soruları kabul etti. Gerçekten çok kibardı. Diğer göz korkutucular gibi Jobs da gerektiği zaman son derece büyüleyici olabiliyor. Robert McNamara’nın soğuk ve mesafeli olduğu şeklinde bir ünü var ama istediği zaman göz kamaştırıcı bir çekicilik odağı haline dönüşebiliyor. Kramer’a göre, “Büyük göz korkutucular aynı zamanda çok sevimli de olabilirler.”

Jobs ise gerçekliği saptırma alanı –etkisi altına giren herkes için gerçeği eğip bükebilecek kadar güçlü bir karizma dairesi– ile ünlüdür. Andy Hertzfeld, bununla Mac geliştirme ekibine girdikten hemen sonra karşılaşmıştır: “Gerçekliği saptırma alanı, karizmatik bir konuşma stili ile yenilmez bir irade ve her gerçeği eldeki hedefe uygun şekilde bükme azminin şaşkınlık verici bir karışımıydı. Eğer bir argüman dizisi, ikna etmeyi başaramadıysa büyük bir ustalıkla diğerine geçerdi. Bazen daha önce farklı düşündüğünü bile söylemeden birdenbire sizin savunduğunuz pozisyonu kendisi alarak size dengenizi kaybettirirdi. Steve yanınızdan ayrıldıktan sonra etkileri azalmasına karşın gerçekliği saptırma alanı, siz açıkça bunun farkında olsanız bile şaşırtıcı bir biçimde etkili olurdu. Çoğu

zaman bunu bir şeye dayandırmak için potansiyel teknikler üzerinde tartışırdık ama bir süre sonra çoğumuz bunun doğal bir güç olduğunu kabul ederek vazgeçtik.”

Jobs’ın biyografisini yazan Alan Deutschman daha ilk görüşmelerinde Jobs’ın büyüsünün etkisi altına girmişti. “Jobs karşısındakinin ilk adını çok sık kullanıyor. O lazer benzeri bakışlarıyla doğrudan gözlerinizin içine bakıyor. Tıpkı güçlü bir şekilde hipnoz edici film yıldızlarınınki gibi gözleri var. Ama insanı asıl etkileyen, konuşma tarzı –konuşmasının ritminde konu ne olursa olsun konuşmasına kattığı inanılmaz coşkunlukta bir şey var ve bu bulaşıcı bir şey. Onunla röportajım bittikten sonra kendi kendime dedim ki ‘Bu adam hakkında bir makale yazmam gerek, hem de sadece onun çevresinde daha fazla bulunmak için –bu o kadar zevkli ki!’ Steve büyüleyici ve baştan çıkarıcı olmak istediği zaman hiç kimse ondan daha büyüleyici olamaz.”[126]

Jobs’la Çalışmak: Sadece Tek Bir Steve Var

Korkutucu ünü sayesinde personelin çoğu Jobs’tan uzak durmaya çalışır. Eski ve şimdiki bazı çalışanlar temelde hep aynı hikayeden söz eder: başınızı öne eğik tutun. Eski bir çalışan şöyle diyor: “Pek çok insan gibi ben de ondan olabildiğince uzak durmaya çalışırdım. Onun radarının altında seyretmek ve onun size karşı patlamasından kaçınmak istersiniz.” Yöneticiler bile Jobs’ın yoluna çıkmamaya çalışırlar. Apple’ın ulusal satışlar bölümünün eski müdürü David Sobotta bir defasında bir brifing için başkan yardımcılarından birini almak amacıyla idari kata nasıl gittiğini internet sitesinde şöyle anlatıyor: “Bana hemen Steve’in ofisinin önünden geçmeyen bir rota önerdi. Bu yol seçimini açıklamak için de oranın daha güvenli olduğunu söyledi.”[127]

Bunun karşılığında Jobs da şirketin sıradan çalışanları ile arasına bir mesafe koyar. Diğer yöneticileri saymazsak Apple kampüsünde oldukça yalnızdır. Kramer uzakta durmanın çalışanları tetikte tutan bir korku ve paranoya karışımı sağladığını yazmaktadır. Personel onu memnun etmek için sürekli sıkı çalışmaktadır. Bu ayrıca Jobs’ın güvenilirlik kaybetmeden ters kararlar verebilmesine de olanak sağlamaktadır.

Ama Jobs’tan kaçmak her zaman kolay değildir. Önceden haber vermeden birdenbire farklı departmanlara damlayıp insanlara ne üzerinde çalıştıklarını

sormak gibi bir alışkanlığı vardır. Jobs ara sıra çalışanları över. Ama bunu pek sık yapmaz, aşırıya kaçmaz. Beğeni ve onaylaması, fazla görülmediği için etkisini oldukça büyütecek şekilde ölçülü ve düşüncelidir. Bir çalışan şöyle diyor: “Onun övgüsü gerçekten başınızı döndürür çünkü ondan övgü almak gerçekten çok zordur. Jobs insanların egolarına ulaşmada çok iyidir.”

Jobs’tan kaçınma arzusu elbette herkesi kapsamaz. Apple’da Jobs’ın dikkatini çekmeye can atan birçok çalışan vardır. Apple fark edilmek ve terfi almak isteyen atılgan ve hırslı personelden payını tam olarak almıştır.

Jobs çoğu zaman işyeri konuşmalarının tam merkezindedir. Steve konusu çok fazla gündeme gelir. Apple’da iyi giden her şeyin başarısı ondan bilinir ama aynı zamanda yanlış giden her konuda da o suçlanır. Herkesin bir hikayesi vardır. Çalışanlar Jobs’ın taşkınlıkları ve ara sıra yaptığı orijinallikler hakkında konuşmayı sever.

Çalışanlarına sakalı yasaklayan Teksaslı milyarder Ross Perot gibi Jobs’ın da bazı kendine özgü davranışları vardır. Jobs’ın ofisinde sık sık toplantıları olan eski bir yönetici masasının altında bir çift bez tenis ayakkabısı bulundurur ve ne zaman Jobs’la bir toplantıya çağırılsa deri ayakkabılarını çıkartıp onları giyerdi. Kaynağım bunu “Steve, militan bir vejetaryendir” diyerek açıkladı.

Jobs şirket içinde sadece “Steve” ya da “S.J.” olarak anılır. Adı Steve olan başka herkesin adı ve soyadı birlikte söylenir. Apple’da sadece bir tane Steve vardır.

Bir de S.A. (Steve’in Arkadaşları) vardır ve bunlar da saygı gösterilmesi ve bazen ihtiyatla yaklaşılması gereken önemli insanlardır: Steve’e ne diyeceklerini asla bilemezsiniz. Personel birbirini S.A. konusunda dikkatli olunması için uyarır. Steve’in Arkadaşları’nın üst düzey yönetim katmanlarından olması gerekmez –bunlar bazen onunla bir bağlantısı olan programcı ya da mühendis gibi iş arkadaşlarınız da olabilir.

Apple, Jobs’ın emrinde çok düz bir organizasyondur. Fazla yönetim düzeyi yoktur. Jobs’ın organizasyon hakkında son derece geniş bir bilgisi vardır –kim, nerede, ne yapıyor, bilir. Küçük –sadece on kişilik– bir yönetim ekibi olmasına karşın şirketteki yüzlerce önemli programcı, tasarımcı ve mühendisi tanır.

Jobs oldukça meritokratik bir anlayışa sahiptir: Resmi iş ünvanları ya da hiyerarşi ile ilgilenmez. Eğer bir işin yapılmasını istiyorsa genellikle kime gidileceğini bilir ve onunla müdürler aracılığıyla değil doğrudan kendisi bağlantı kurar. Elbette patron kendisi olduğu için böyle şeyler yapabilir ama bu onun hiyerarşi ve formaliteleri reddettiğini gösterir. Sadece telefonu kaldırır ve konuşur.

Eleştirmenler Jobs'ı empati ya da şefkati olmayan bir sosyopata benzetir. Buna göre, kadrolar insan değil objedirler, sadece işleri yaptırmada kullanılan araçlardır. Bu eleştirmenler, çalışanların ve iş arkadaşlarının ona neden katlandığını açıklamak için Stokholm Sendromu'nu öne sürerler. Jobs'ın çalışanları onun tutsağıdır ve kendisine âşık olmuşlardır. Charles Arthur, *The Register*'da şunları yazmıştır: "Onun yönetim stilini az çok bilenler onun harmanda çöpleri –yani hem (sadece üç tıklamayla herhangi bir müzik parçasına erişebilen bir müzikçalar gibi) olanaksız bir şey üretmek için sürekli tekrarlanan taleplere ve sonradan sundukları çözümün "pislik" olduğunun söylenmesine dayanabilecek kadar psikolojik olarak güçlü olmayan hem de o kadar zeki olmayan kişileri– ayıran bir harman savurma yöntemiyle çalıştığını bilirler. Bu, insanların çoğunun isteyebileceği bir çalışma yöntemi ya da dayanabileceği bir davranış biçimi değildir. Bu nedenle Jobs sosyopat olanlar dışındaki hiçbir yönetici için bir ikon değildir."

Büyük sosyopat yöneticiler ne kadar ileri giderse gitsin Jobs görece daha ılımlıdır, en azından artık orta yaşlı biridir. Film yapımcısı Harvey Weinstein gibi diğer göz korkutucular çok daha yıpratıcıdır. Üniversitede zorla bir dizi reform yapılmasını sağlayan Harvard eski dekanı Larry Summers fakülte ve kadro içinde meydan okuma, kuşkuculuk ve sert sorgulamalarla başlayıp daha da çetin bir hale dönüşen ünlü "sizi tanıma oturumları" uygulamasını başlatmıştı. Jobs ise daha çok, zorlu talepleri olan, memnun etmesi zor bir baba gibidir. Sadece korku ve yıldırma odağı değildir. Astları onun dikkatini çekmek ve övgüsünü almak için çok sıkı çalışır. Eski bir Pixar çalışanı, Kramer'e, Jobs'ı düşkırıklığına uğratmaktan tıpkı babasını düşkırıklığına uğratmaktan korktuğu kadar çok korktuğunu söylemiştir.

Jobs'ın emrinde çalışan pek çok insan yıpranabilir ama sonradan düşündüklerinde bu deneyim hoşlarına gider. Kramer, araştırması sırasında

büyük göz korkutucularla çalışmış olan insanların çoğu zaman bu deneyimi “son derece eğitsel, hatta dönüştürücü” bulmalarına şaşırdığını söyler. Jobs insanları çok çalıştırır ve büyük streslere sokar ama onlar da harika işler çıkarır. Mac OS X tasarımcısı Cordell Ratzlaff bana şunları söylemiştir: “Steve Jobs’la çalışmaktan zevk aldım mı? Evet aldım. O belki de yaptığım en iyi işti. Coşturucu bir işti. Heyecan vericiydi. Bazen zordu ama onda insanların ellerinden gelenin en iyisini alma yeteneği var. Ondan çok ama çok şey öğrendim. Olumlu yönleri vardı, olumsuz yönleri de vardı ama bu bir deneyimdi.” Ratzlaff 18 ay kadar doğrudan Jobs’la birlikte çalışmıştı ve bundan daha fazla kalmak zor olurdu dedi ve şöyle devam etti: “Bazı insanlar buna daha uzun süre direnebiliyor. Örneğin, Avie Tevanian, Bertrand Serlet. Onu, ikisine de bağırırken gördüm ama onlar bir yolunu bulup bunun üstesinden geliyordu. Çok ama çok uzun bir süredir onunla birlikte olan insanlar da var. Onun yöneticilerinden biri, bir bayan, yıllardır onunla birlikte çalışıyordu. Bir gün onu işten çıkardı: ‘Buraya kadar, artık burada çalışmıyorsun’ dedi.”

Dokuz yıl Apple’da çalıştıktan sonra, Jobs’a yakın olan son birkaç kişiden biri olan Peter Hoddie biraz sert bir şekilde istifa ederek ayrıldı. Ama yıprandığı için değil, Apple’da daha fazla kontrolü ele almak istediği için. Emirleri Jobs’tan almaktan bıkmıştı ve şirketin plan ve ürünlerinde daha çok söz sahibi olmak istiyordu. Kavga ettiler ve Hoddie ayrıldı ama sonradan Jobs pişman oldu. Ayrılma konusunu Hoddie ile konuşmak istedi. Hoddie’ye “Buradan öyle kolayca çekip gitmiyorsun,” dedi. “Oturup bu konuyu konuşalım.” Ama Hoddie artık silahını çekmişti. Son gününde Jobs onu ofisinden kampüse çağırdı. Hoddie şöyle diyor: “Steve sonuna kadar büyüleyiciydi. Bana şans diledi. ‘Canın cehenneme’ demedi. Elbette yaptığı her şeyde bazı hesaplar var.”

• İşe yaramazın teki de olabilirsiniz ama o konuda tutkulu olmanız şartıyla. Jobs bağırır çağırır ama bu onun dünyayı değiştirme arzusundan kaynaklanıyor.

• İşiniz konusunda bir tutku geliştirin. Jobs'ın bir tutkusu var ve bu bulaşıcı.

• Büyük işler elde etmek için ödül ve ceza kullanın. Herkes kahraman/işe yaramaz insan treninde olduğu için Jobs hem över hem de ceza verir.

• Arkaya tekmeyi yapıştırın. Ve böylece işleri yaptırın.

• Başarıları kutlayın. Hem de alışılmadık bir beceriyle.

• Olanaksız görünen şeylerde ısrar edin. Jobs en zorlu sorunun bile en sonunda çözülebileceğini bilir.

• Büyük göz korkutuculardan biri olun. Korku ve memnun etme arzusu ile ilham verin.

• Göz korkutucu olduğunuz kadar sevimli yönetici de olun. Jobs gerektiğinde büyüleyicilik odağı haline gelir.

• İnsanları çok çalıştırın. Jobs çalışanları büyük streslere sokar ama onlar da harika işler çıkarır.

6. Bölüm

Buluşçu Ruh:

İnovasyon Nereden Geliyor?

“İnovasyonun ne kadar Ar-Ge yatırımı yaptığınızla hiçbir ilgisi yoktur. Apple Mac’le ortaya çıktığı zaman IBM Ar-Ge çalışmalarına en az yüz kat daha fazla para harcıyordu. Bunun parayla bir ilgisi yok. Sahip olduğunuz insanlarla, nasıl yönetildiğinizle ve bunu ne kadar anladığınızla ilgisi var.”

—Steve Jobs, Fortune, 9 Kasım 1998

3 Temmuz 2001’de Apple ciddi övgüler alan Power Mac G4 Cube bilgisayarını rafa kaldırdı. Küp biçimindeki bu bilgisayarı, daha bir yıl önce Jobs büyük bir coşkuyla pazara sunmuştu. CD’leri bir tost makinesi gibi tepesinden çıkaran sekiz inçlik küp biçimli yarı saydam plastikten yapılmış olan Cube eleştirmenlerin en gözde ürünüydü. *Wall Street Journal*’dan Walt Mossberg “bu şimdiye dek gördüğüm ya da kullandığım en göz kamaştırıcı kişisel bilgisayar” diyordu. Jonathan Ive bu tasarım için birkaç ödül kazandı. Ama bu bilgisayar tüketiciler tarafından pek tutulmadı. Çok az satıldı. Apple ilk yıl 800 bin adet satış bekliyordu ama sonuç 100 binin altındaydı. Tanıtımından bir yıl sonra Jobs bu bilgisayarın üretimini askıya aldı ve alışılmadık bir basın bülteni[128] yayınladı. Açıklamada “Şirket ileride bu bilgisayarın bir üst modelinin çıkarılması konusunda küçük bir olasılık bulunduğunu ama şu anda bu konuda herhangi bir plan olmadığını söyledi” deniliyordu. Görünüşe bakılırsa, Jobs bu bilgisayarı resmen terk etmek istemiyordu ama onu daha fazla satışta tutmaya da hazır değildi. Böylece ürün, kalıcı olarak ürün mezarlığına gönderildi.

Cube Jobs’ın bebeğiydi; güzel bir biçimde tasarlanmış, teknik açıdan ileri bir bilgisayardı. Ve aylar belki de yıllar süren bir prototip hazırlama ve deneme çalışmalarının bir ürünüydü. Cube birçok güçlü donanımı çok dar bir alana sığdırmıştı. Hızlı ve becerikliydi ve Steve Jobs’ın en köklü yakınma nedenlerinden birinden –dahili soğutma fanından– tamamen kurtarılmıştı. Ama birkaç tasarım müzesi dışında bu bilgisayara fazla ilgi duyan olmadı. 2.000 dolar civarındaki makine, daha sonra çıkan Mac mini

gibi ucuz monitörsüz bir Mac isteyen çoğu tüketiciye fazla pahalı gelmişti. Buna maddi gücü elverenler –grafik ya da tasarım alanında çalışan yaratıcı profesyoneller– ise yeni grafik kartları ya da ekstra hard disklerle kolayca yükseltilebilen daha güçlü bir bilgisayara gereksinim duyuyordu. Bu yüzden onlar da Cube yerine daha ucuz olan Power Mac G4'ü alıyorlardı. Bu bilgisayar çirkindi ama işe yarıyordu.

Jobs kötü bir pazar değerlendirme hatası yapmıştı. Cube yanlış fiyatta yanlış bir makine olmuştu. Ocak 2001'de Apple Jobs'ın şirkete dönüşünden sonra ilk kez 247 milyon dolarlık bir çeyrek dönem zararı açıkladı. Jobs'ın canı yanmıştı.

Cube Jobs'ın Apple'a geri dönüşünden bu yana attığı birkaç yanlış adımdan biriydi. Cube ayrıca onun denetlediği tamamen tasarım odaklı birkaç üründen de biriydi. İşlevden çok biçim üzerinde bir deneydi. Küp her zaman Jobs'ın en sevdiği şekillerden biri olmuştur. NeXT şirketinde sattığı bilgisayar –NeXT Cube– magnezyumdan yapılmış lazer kesimi, pahalı bir küptü (ve işin tuhafı bu da bir pazar fiyaskosuydu). Ayrıca Apple'ın Manhattan Beşinci Cadde'deki yeraltı mağazasının tepesinde de Jobs'ın tasarımına yardımcı olduğu dev bir cam küp var (ama bu başarısız bir ürün değil). *Register*, G4 Cube için "sağduyunun önüne geçen görkemli bir estetik deneyi" demiştir. Jobs, müşterilerin ne istediği üzerine odaklanmak yerine onlara zarif bir müze eşyası verebileceğini düşünmüştü. Ama bu ona pahalıya patladı.[129]

Jobs genellikle müşteri deneyimine çok dikkatli bir özen gösterir. Bu ona inovasyon konusunda iyi bir ün kazandıran özelliklerden biridir. Jobs ve Apple ile ilgili önemli sorulardan biri şudur: Bu inovasyon nereden geliyor? Bütün karmaşık fenomenler gibi Apple'daki inovasyonun da pek çok kaynağı var ama çoğu Jobs'ın dikkatli bir şekilde gösterdiği özenden gelir. Jobs, iPod'un içine girdiği kutudan aygıttaki kaydırma tekerleğine kadar müşteri deneyimine her açıdan dikkat eder. Apple'ın inovasyonlarını hızlandıran ve yönlendiren Jobs'ın ürünlerin kullanım deneyimi ile ilgili içgüdüleridir. Cube ise Jobs'ın dikkatini oyuna vermediği ender durumlardan biridir.

İnovasyon İştahı

Bugünlerde iş dünyasındaki en gözde konulardan biri inovasyondur. Sürekli kızışan rekabet ve kısalan ürün ömürleri nedeniyle şirketler umutsuzca inovasyon için sihirli bir anahtar bulma arayışı içindeler. Bir sistem arayışı içinde çalışanlar yaratıcılıklarını özgür bırakmak için Lego'larla oynadıkları inovasyon workshoplarına gönderiliyor. Şirketler CIO'ları görevlendiriyor ya da yöneticilerin Lego kutularıyla çepeçevre sarılmış bir biçimde beyin fırtınası, serbest çağrışım yaptıkları ve fikir geliştirdikleri inovasyon merkezleri açıyorlar.

Jobs bu tür fikirlere küçümseyerek bakar. Apple'da inovasyon yapan bir sistem yoktur. *New York Times* muhabiri Rob Walker tarafından hiç bilinçli bir biçimde oturup da inovasyon düşünmeye çalışıp çalışmadığı sorulduğunda Jobs şu yanıtı vermiştir: "Hayır. Biz bilinçli bir şekilde harika ürünler yapma konusunu düşünüyoruz. Biz 'Haydi yenilikçi olalım! Birer konuyu üstlenelim! İşte size beş inovasyon kuralı, haydi bunları bütün şirkete yerleştirelim' diye düşünmüyoruz." Jobs inovasyonu sistemleştirmeye çalışmanın "gözde olmayan birinin gözde olmaya çalışması gibi" olduğunu söylüyordu: "Buna tanık olmak insana acı verir… Bu, Michael Dell'in dans etmeye çalışmasını izlemek gibidir, yani *işkence*."[130]

Buna karşın Jobs'ın inovasyona neredeyse mistik bir saygısı vardır. Daha önce de değinildiği gibi, Jobs'ın kişisel kahramanları endüstrinin en büyük buluşçu ve girişimcileri arasındadır: Henry Ford, Thomas Edison ve Edwin Land. Apple'ın eski CEO'su John Sculley Jobs'ın sık sık Edwin Land'den söz ettiğini yazmıştır: "Steve, Land'i çok över, onda Amerika'nın en büyük buluşçularından birini görürdü. Polaroid şirketinin kariyerindeki tek büyük hatadan sonra –videobant kayıtlarına rakip olma konusunda başarısız olan anında film sistemi Polarvision tekniğinin 1979'da yaklaşık 70 milyon dolarlık bir zararla sonuçlanmasının ardından– Land'i yolladığına inanamıyordu. Steve bir tiksinti duygusu içinde bana 'Bütün yaptığı, birkaç milyon doları heba etmek ve bu yüzden şirketini elinden aldılar' demişti."[131]

Sculley, Polaroid'den uzaklaştırıldıktan sonra Land'i görmek için Jobs'la birlikte yaptıkları bir ziyareti şöyle anımsıyor: "Cambridge'deki Charles River'da kendisine ait bir laboratuvar vardı. Öğleden sonraydı, büyüleyici bir zaman dilimiydi çünkü büyük bir konferans odasındaki boş bir masada

oturuyorduk. Hem Dr. Land hem de Steve konuştukları süre boyunca masanın ortasına baktılar. Dr. Land şöyle diyordu: ‘Polaroid fotoğraf makinesinin nasıl bir şey olması gerektiğini görebiliyordum. Benim için daha bir tane bile yapmamış olmama karşın tıpkı önümde duruyormuş gibi gerçekti.’ Steve de ‘Evet, bu aynı benim Macintosh’u görmeme benziyor’ dedi. Ve devam etti: ‘Sadece kişisel hesap makinesi kullanmış olan birilerine Macintosh’un nasıl bir şey olması gerektiğini sormuş olsaydım bana bunu söyleyemezlerdi. Bu konuda bir tüketici araştırması yapmanın bir yolu yoktu. Gidip Macintosh’u yaratmak zorundaydım sonra da insanlara gösterip şimdi ne düşünüyorsunuz diye sormam gerekiyordu.’ İkisinde de bu ürün –icat etme değilse de– keşfetme yeteneği vardı. İkisi de bu ürünlerin zaten her zaman var olduğunu sadece bunları daha önce kimsenin görmediğini söylüyordu. Biz onları keşfeden insanlarız. Polaroid fotoğraf makinesi her zaman vardı, Macintosh da her zaman vardı. Bu bir keşif olayıdır. Steve, Dr. Land’e büyük bir hayranlık besliyordu. Bu ziyaret onu büyülemişti.”

Jobs televizyon ve dergi röportajlarında çoğu zaman inovasyona Apple’ın gizli sosu der. Tanıtım konuşmalarında da birkaç kez inovasyondan söz etmiştir. 2001’de PC endüstrisi bir resesyon geçirirken şu açıklamayı yaptı: “Bu durgunluk döneminde kendimizi yenileyeceğiz.” 2003 Eylül’ündeki Macworld Paris konuşmasında ise gururla “İnovasyon,” diyordu, “işte bizim yaptığımız bu.”

Apple, Jobs liderliğinde teknoloji alanındaki en yenilikçi şirketlerden biri olma ününü kazanmıştır. *Business Week* 2007’de Apple’ı Google, Toyota, Sony, Nokia, Genentech ve diğer birçok A listesindeki şirketi geride bırakan dünyanın en yenilikçi şirketi ilan etmiştir. Bu Apple’ın peş peşe zirveyi gördüğü üçüncü yıl oluyordu.[132]

Apple pazara düzenli bir inovasyon akışı sağlamıştır ve bunlardan üçü belki de modern programlamadaki en önemli inovasyonlardır: montajı tamamen bitirilmiş ilk kişisel bilgisayar olan Apple II, grafik kullanıcı arayüzünün ilk ticari uygulaması olan Mac ve son olarak 2001’de iPod – mütevazı bir müzikçalar görünümünde dijital ortam dosyalarını çalıştırmada kullanılan bir internet aygıtı.

Apple iMac, iPod ve iPhone gibi bombalar patlatır ama Apple’ın dizüstü bilgisayarlarının ilk kablosuz notebooklar olmasını ve daha sonra da bunun

genel bir eğilim haline gelmesini sağlayan, kolay kullanımlı bir WiFi baz istasyonları hattı olan Airport ve oturma odasındaki televizyonun çalışma odasındaki bilgisayara bağlayan AppleTV gibi daha küçük ama önemli ve etkili ürünler de vardır.

Apple'ın eşsiz bir inovasyon ünü vardır ama PC endüstrisinin geri kalanı tarafından tarihsel olarak bir Ar-Ge laboratuvarından farklı görülmemiştir. Birbiri ardına birçok inovasyon yaratmış olabilir ama Apple yıllardır bu sansasyonel başarılarını bir türlü sermayeye çevirememiştir. Grafik masaüstü konusunda öncülüğü Apple yaptı ama bu uygulamayı dünyadaki kişisel bilgisayarların yüzde 95'ine Microsoft koydu. Newton adını verdiği ilk PDA'yı (personal digital assitant) Apple buldu ama onun 3 milyar dolarlık bir endüstri haline gelmesini Palm şirketi sağladı. Apple inovasyon yaparken Microsoft ve Dell gibi şirketler büyük paralar kazandılar. Apple, bu bakımdan, Xerox fotokopi makinesi şirketinin az ya da çok modern bilgisayarı –grafik masaüstü, Ethernet ağı ve lazer yazıcıyı– icat etmiş ama bunlardan hiçbirini ticari başarıya dönüştürememiş olan PARC adlı kuruluşa benzetilir. Grafik masaüstünü pazara sunmak Apple'a düşmüş ama pazarı asıl silip süpüren Microsoft olmuştur.

Aslında Jobs sorumsuz bir inovasyon tutkusuyla ünlüydü. Bir sonraki çığır açan inovasyonu yaratma işine o kadar dalardı ki bir öncekini sermayeye katamazdı. Eleştirmenlere göre Jobs o kadar hızlı bir şekilde ileri doğru hamleler yapıyordu ki tamamlamış olduğu ürünü takip etmede başarısız oluyordu. Örneğin, Mac ve Apple II, 1980'lerin ortalarında, Apple II PC endüstrisinin en başarılı bilgisayarıydı; 1981'de yüzde 17'lik bir pazar payı vardı. Ama üç yıl sonra Mac çıktı ve Apple II ile tümden uyumsuz kaldı. Apple II'nin yazılımını çalıştırmıyordu ve Apple II ekipmanlarına bağlanamıyordu. Geliştiriciler Apple II yazılımlarını kolayca Mac sistemine geçiremiyordu –tepeden tırnağa yeniden yazmaları gerekiyordu. Ve Mac'e geçen tüketicilerin de yeniden sıfırdan başlamaları gerekiyordu. Bütün yeni yazılım ve donanımı büyük bir fiyatla yeniden almaları gerekiyordu. Ama Jobs Apple II'nin bu güçlü durumunun üzerine yeni şeyler katmakla ilgilenmiyordu. O gelecekle ilgileniyordu ve gelecek grafik programlamadaydı. Eski Apple yöneticisi Jean Louis Gassée, kitabında, "Jobs bir bakıcı değil, başlatıcıdır"[133] diyordu.

Bill Gates asla böyle hatalar yapmadı. Windows, Microsoft-DOS’un üzerine inşa edildi, Office de Windows’un üzerine. Windows’un her sürümü bir öncekiyle uyumluydu. Bu, yavaş ve sakin bir ilerleme –ve bankaya da para– getiriyordu.

Ürün mü İş İnovasyonu mu?

Apple İkisini de Yapıyor

Son zamanlara kadar Jobs’ın takip konusunda iyi bir ünü yoktu. Apple, tarihinin büyük bir bölümünde yaratıcı bir şirket olarak görülüyordu ama Microsoft ve Dell gibi şirketler uygulamacı şirketlerdi. Uzmanlar, Apple gibi ürün inovasyonu yapmada başarılı şirketlerle “iş inovasyonu” uygulayan şirketleri birbirinden ayırırlar. İş tarihinde en başarılı şirketler ürün inovasyonu yapanlar değil yenilikçi iş modelleri geliştirenlerdir. İş yenilikçileri diğerlerinin geliştirdiği çığır açan ürünleri alıp yeni üretim, dağıtım ya da pazarlama yolları bularak onların üzerinde uygular. Otomobili Henry Ford icat etmedi ama mükemmel bir seri üretim geliştirdi. Dell de yeni bilgisayar türleri geliştirmez ama çok etkili bir doğrudan müşteriye dağıtım sistemi yaratmıştır.

Ama Jobs’ın uygulama yeteneği olmayan bir ürün dehası olduğu şeklindeki ünü adil değildir. Jobs, ikinci kez Apple’a gelişinde bir uygulama ustası olduğunu kanıtlamıştır. Apple, Jobs’ın dönüşünden bu yana bütün cephelerde, ürünler, satış, pazarlama ve destek alanında mükemmel bir uygulama –ve yönetim– örneği sergilemektedir.

Örneğin 1997’de Jobs görevi devraldığında Apple, depolara yığılmış yetmiş günlükten fazla bir ürün stoku üzerinde oturuyordu. 1997 Kasım’ında Jobs perde arkasından Dell benzeri sipariş üzerine üretim operasyonu ile bağlantılı bir online mağaza uygulaması başlattı. Jobs, “Yeni ürünlerimiz ve yeni mağazamız ve yeni sipariş üzerine üretim uygulamamızla peşindeyiz, dostum” diyerek Michael Dell’i uyarıyordu.

Bir yıl içinde Apple’ın stokları yetmiş günden bir aya düştü. Compaq şirketinden Tim Cook’u yeni COO olarak şirkete aldı ve Cook’a Apple’ın karmaşık parça tedarik kanalını basitleştirme görevini verdi. O sırada Apple parçaları yüzün üzerinde farklı tedarikçiden alıyordu. Cook Apple’ın parça üretimlerinin çoğunu İrlanda, Singapur ve Çin’deki yüklenicilere verdi.

Artık Apple'ın portatif ürünlerinin çoğu –MacBook, iPod ve iPhone– Çin'deki yüklenici firmalar tarafından toplanıyor. Cook temel parça tedarikçilerinin sayısını dramatik bir biçimde yaklaşık yirmi dört şirkete düşürdü.[134] Ayrıca parça tedarikçilerini, fabrika ve depolarını Apple'ın montaj fabrikalarının yakınına taşımaya ikna ederek son derece etkili bir zamanlaması olan bir üretim operasyonu olanağı elde etti. Cook iki yıl içinde stokları bugünkü altı-yedi günlük stok düzeyine indirdi.

Bugünlerde bilgisayar endüstrisindeki en küçük "gemi" Apple tarafından işletilmektedir. 2007'de AMR Research adlı bir pazar araştırma şirketi, Apple'ı tedarik zinciri yönetimi ve performans açısından Nokia'nın ardından dünyanın en iyi ikinci şirketi olarak belirlemiştir. AMR, gelir artışı ve stok devir hızı dahil olmak üzere, uygulama ile ilgili çeşitli ölçütleri dikkate almıştı. AMR şöyle diyordu: "Apple'ın benzersiz talep şekillendirme becerisi, şirketin tedarik zincirinin başkaları gibi maliyetleri şişirmeden çok parlak sonuçlar elde etmesini sağlıyor." Apple şirketi, Toyota, Wal-Mart, Cisco ve Coca-Cola'yı geride bırakmıştı. Dell ise AMR'ın listesinde bile yoktu.[135]

Jobs Apple'ın Dell'den daha küçük bir gemi çalıştırmasıyla övünmektedir. Jobs *Rolling Stone* dergisine şöyle demiştir: "Her çeyrekte operasyonel ölçütlerle Dell'i geride bırakıyoruz. Kesinlikle Dell kadar iyi bir üreticiyiz. Lojistiğimiz de kesinlikle Dell'inki kadar iyi. Online mağazamız ise Dell'inkinden daha iyi."[136] Ancak Apple'ın Dell'in yarısı kadar bilgisayar sattığını ve çok daha basit bir ürün tabanı olduğunu göz önünde bulundurmak gerek.

Jobs ayrıca kendine özgü yenilikçi iş modelleri de geliştirmiştir. Örneğin iTunes müzik mağazasını ele alalım. Jobs büyük müzik şirketlerini tanesi 99 sentten şarkı satmayı denemeye ikna edene dek hiç kimse internet üzerinden müzik satarak yasadışı dosya paylaşım ağları ile rekabet etme konusunda bir formül bulamamıştı. O zamandan itibaren, iTunes müzik mağazası dijital müziğin Dell'i haline gelmiştir.

Apple'ın bir de perakendecilikteki hiçbir şeye benzemediği için "deneysel inovasyon" denilen perakende satış mağazaları var. Modern perakendecilik tümüyle alışveriş deneyimi ile ilgilidir ve Apple'ın gösterişsiz, müşteri dostu mağazaları bilgisayar alışverişi deneyimine yeni bir boyut

kazandırmıştır (bu konuyu biraz sonra yine bu bölümde daha ayrıntılı olarak ele alacağız).

İnovasyon Nereden Geliyor?

Görünüşe bakılırsa, inovasyon konusunda Jobs'ın doğuştan gelen bir yeteneği var. Sanki fikirler hiç beklenmedik bir şekilde birdenbire kafasında canlanmakta. Kafasında bir ampul yanar ve birdenbire Apple'ın yeni ürünü beliriverir.

Aslında pek böyle olduğu söylenemez. Bu, birdenbire esinlenme durumları yok demek de değildir ama Jobs'ın ürünlerinin çoğu olağan kaynaklardan ortaya çıkar, yani pazar ve endüstri üzerinde yapılan çalışmalar, hangi yeni teknolojilerin yolda olduğunu görme ve bunların nasıl kullanılabileceğini anlama gibi kaynaklardan. Jobs 2004'te *Business Week* dergisine şöyle diyordu: "Sistem, herhangi bir sistemin olmaması. Ama bu hiçbir yöntemimiz olmadığı anlamına gelmez. Apple çok disiplinli bir şirkettir ve harika yöntemlerimiz var. Ama konunun özü bu değil. Yöntem sadece sizin daha verimli olmanızı sağlar."

Jobs sözlerine şöyle devam ediyordu: "Ama inovasyon koridorlarda karşılaşıp konuşan, akşam 10:30'da aklına yeni bir fikir gelince ya da üzerinde çalıştığımız bir sorun konusunda bir şeyi fark edince birbirlerini arayan insanlardan gelir. İnovasyonu, çok güzel yeni bir şey bulduğunu düşünüp başkalarının bu fikir hakkında ne düşündüğünü öğrenmek isteyen biri tarafından aranan altı kişinin anlık bir biçimde yaptıkları toplantılar getirir."[137]

Apple'ın şirket stratejisinin bütünü de bu sürecin bir parçasıdır: Şirket hangi pazarları hedefliyor ve bu pazarlara nasıl ulaşmayı hedefliyor? Yeni teknolojik gelişmelerle aynı düzeyde olmak ve özellikle şirketin dışındaki yeni fikirlere açık olmak bunun bir parçasıdır. Yaratıcı ve sürekli bir öğrenme içinde olmak bunun bir parçasıdır. Esnek olmak ve yerleşik anlayışları kırmaya hazır olmak bunun bir parçasıdır. Ve bunun büyük bir parçası ise müşteri odaklı olmaktır. Apple'da inovasyon, büyük bir oranda, kullanıcıyı teknolojiye uyum sağlamaya zorlamaya çalışmak değil teknolojiyi müşterinin gereksinimlerine göre şekillendirmektir.

Jobs'ın İnovasyon Stratejisi: Dijital Merkez

Jobs'ın Ocak 2001'de San Francisco'daki Macworld'da yaptığı konuşma, en sonunda gelen "bir şey daha" sürprizi ile anımsanır: Jobs iCEO [interim CEO: Geçici CEO] teriminden "i" harfini kaldırmış ve artık Apple'ın tam zamanlı lideri olmuştur. Ama Jobs konuşmasının daha önceki bölümlerinde Apple'ın vizyonunu –on yıldan fazla sürecek değerde bir inovasyonu Apple'a yerleştirecek ve iPod'dan şirketin perakende mağazalarına hatta reklamlarına kadar neredeyse şirketin yaptığı her şeyi şekillendirecek olan bir vizyon– açıklamıştı.

Dijital merkez stratejisi belki de Jobs'ın açılış konuşmalarında açıklamış olduğu en önemli fikirdi. Şimdi bir bakıma daha açıkça ortaya çıkmış olan bu fikrin neredeyse Apple'ın yaptığı her şeyde büyük etkisi vardı. Bu basit ve iyi belirlenmiş bir fikre sıkı sıkıya bağlı kalmanın şirket stratejisini nasıl başarılı bir şekilde yönlendirebileceğini ve ürünlerin geliştirilmesinden perakende mağazalarının tasarımına kadar her şeyi nasıl etkileyeceğini göstermesi bakımından önemli bir konudur.

Jobs, temiz tıraşlı yüzü, siyah balıkçı yaka tişörtü ve mavi kot pantolonuyla, konuşmasına bilgisayar endüstrisi ile ilgili daha çok karamsar bir tablo çizerek başlamıştı. 2000 yılının Apple ve bir bütün olarak bilgisayar sektörü için zor bir yıl olduğuna dikkat çekiyordu. (2000 Mart'ında internet şirketleri balonu sönmeye başlamış ve bilgisayar ekipmanı satışları uçuruma yuvarlanmıştı.) Jobs salondaki izleyicilere, üzerinde "SEVGİLİ PC, 1976-2000, HUZUR İÇİNDE YAT" yazılı bir mezar taşı olan bir slayt gösteriyordu.

Jobs bilgisayar endüstrisindeki birçok kişinin kişisel bilgisayarların bir tükeniş içinde olmasından yani her şeyin merkezinde bulunan konumunu yitirmesinden kaygılandığını belirtti. Ama Jobs'a göre PC bir tükeniş içinde değildi sadece üçüncü büyük çağının eşiğindeydi.

PC'nin birinci altın çağı, verimlilik çağı, 1980 civarında hesap tablosu, kelime işlemcisi ve masaüstü yayıncılığı ile başlamıştı. Jobs, Macworld sahnesinde gezinirken bu altın verimlilik çağının neredeyse 15 yıl sürdüğünü ve endüstrinin itici gücü olduğunu söylüyordu. Ondan sonra 1990'ların ortalarında PC'nin ikinci altın çağı, internet çağı başladı. Jobs "İnternet PC'yi hem iş alanında hem de bireysel kullanım alanında yeni zirvelere taşıdı" diyordu.

Ama artık bilgisayar üçüncü büyük çağına giriyordu. Jobs, bunun dijital aygıtların patlaması ile harekete geçen dijital yaşam biçimi çağı olduğunu söylüyordu. Herkeste cep telefonu, DVD oynatıcı ve dijital fotoğraf makinesi olduğuna dikkat çekiyor ve şöyle diyordu: “Dijital aygıtların patlamasının getirdiği bir dijital yaşam biçimi içinde yaşıyoruz. Bunun kapsamı çok geniş.”

En önemlisi, Jobs’a göre, bilgisayar bu dijital yaşam biçiminin kıyısında değil tam merkezindeydi. Bilgisayar “dijital merkez” haline gelmişti, yani bilgisayar bütün dijital aygıtların merkezi kenetlenme istasyonuydu. Ve bu dijital aygıtlar bilgisayara takılınca daha gelişmiş bir hale geliyorlardı: bilgisayar MP3-çalara müzik yüklüyordu ya da bir dijital kamera ile çekilen video görüntülerini düzenliyordu.

Jobs dijital merkez fikrini ilk olarak Apple bir video düzenleme uygulaması olan iMovie’yi geliştirdikten sonra fark ettiğini açıkladı. iMovie uygulaması ham kamera çekiminin bilgisayarda düzenlenmesine olanak verir ki bu da kameranın tek başına olduğundan daha değerli bir hale gelmesini sağlar. Jobs bu konuda şöyle diyordu: “Bu, kameranızı on kat daha değerli hale getirir çünkü geçiş, çapraz çözülme, teşekkür ve film müziği gibi özellikler katarak ham kamera çekimini inanılmaz bir filme dönüştürebilirsiniz. Normalde kameranızdaki haliyle bir daha bakmak istemeyebileceğiniz bir ham çekimi inanılmaz derecede duygusal bir iletişim parçasına dönüştürebilirsiniz. Profesyonel. Kişisel. Bu büyüleyici bir şey… bu sizin için on kat daha değerlidir.”

Bütün bunlar şimdi gayet normal görünüyor ama o sıralarda bilgisayarlarını bu tür işlevler için kullanan çok fazla insan yoktu ve genele yayılmamıştı. Jobs bilgisayarın bir yaşam biçimi aleti haline geldiğini fark etme konusunda yalnız değildi. Bill Gates, Las Vegas’taki Consumer Electronics Show’da aynı hafta içinde yaptığı konuşmasında “dijital yaşam biçimi” konusunu ele almıştı. Intel CEO’su Craig Barret de bilgisayarın “gerçekten dijital dünyanın merkezi” olduğuna dikkat çeken konuşmalar yapıyordu.

Ama Jobs’ın açıklaması, Apple için bir misyon duyurusu anlamına geliyordu. “Dijital merkez” bilgisayar endüstrisindeki temel eğilimin tanınması ve Apple’ın buradaki yerinin tanımlanmasıydı. Bu, Jobs’ın yükselen teknolojilere ve tüketici davranışlarına bakıp uygun ürün

stratejileri belirlemesine olanak sağladı (dijital merkez konusunda daha fazla bilgi için bkz. 7. Bölüm).

Çekim Gücü Olarak Ürünler

Apple'daki yöntemin bir parçası, inovasyona yol gösteren ve bilgi veren nihai hedef, yani ürünler üzerinde odaklanmaktır. Amaçsız inovasyon savurganlıktır. Bir yön olmalı, hepsini bir araya getirecek bir şey olmalı. Bazı Silikon Vadisi şirketleri yeni teknolojiler geliştirir ve sonra da bu teknolojilerin çözüm sağlayacağı sorunları bulma arayışı içine girerler. Örneğin 1990'ların sonlarındaki internet şirketleri balonunu düşünün. Bu balon böyle bir düşünce tarzının bir sonucuydu. O bir değersiz inovasyonlar karnavalıydı –çabucak büyümek ve rakipleri alt etmek için yanlış yönlendirilmiş bir girişim olarak büyük paralar isteyen işlere pompalanmış olan yarı pişmiş iş fikirleri karnavalı. Girişimciler tüketicilerin bu şekilde alışveriş yapacağı yönünde henüz hiçbir işaret yokken internet üzerinden evcil hayvan maması satmak için internet siteleri açmış ya da minibüslerle bakkaliye ürünlerinin dağıtımını yapmak üzere devasa depolar inşa etmişlerdi. Kısa bir süre içinde anlaşıldı ki tüketicilerin böyle bir niyeti yoktu. Hiç kimse otomasyona geçmiş depolardan internet minibüsleriyle dağıtılan bakkaliye ürünleri almak istemiyordu. Ve internet şirketleri balonu patladı ve olmayan sorunlara çözüm bulan şirketleri de yanında götürdü.

Jobs şöyle diyordu: "Bir teknoloji şirketinde bile oldukça ürüne yönelik bir kültüre gereksinim duyarsınız. Birçok şirkette dünya kadar iyi mühendis ve zeki insan var. Ama bütün bunları bir araya getiren bir çekim gücüne gereksinim vardır."[138]

Jobs, geri dönmeden önce Apple'ın ürüne yönelik kültürünü yitirdiğine dikkat çeker. 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında şirketin laboratuvarlarında büyük teknolojiler geliştiriliyordu ama bu teknolojinin işe yaramasını sağlayacak bir ürün kültürü yoktu. Şirket bunun yerine dikkatini kilit önemdeki varlığını, Mac kullanıcı arayüzünü, sömürmeye yöneltmişti. Jobs, Apple'ın grafik kullanıcı arayüzü üzerinde neredeyse on yıllık bir tekeli olduğuna ve bu tekelin artık onun bırakılması için gerekli tohumları ektiğini ifade ediyordu. Şirket ise yeni, çığır açan ürünler geliştirmeye çalışmak yerine arayüz tekelinden maksimum kârı elde etmeye yoğunlaşmıştı.

Jobs, Apple hakkında o dönem için “ürünle ilgili çalışanlar artık şirketi daha ileri taşıyacak kişiler değildir” diyordu: “Bu işi yapacak olanlar, pazarlama çalışanları ve işlerin Latin Amerika ya da başka yerlere uzanmasını sağlayacak olanlardır. Çünkü sadece kendinizden iş alacaksanız ürünleri üretmeye, üstelik daha da iyi üretmeye odaklanmanın anlamı nedir?” Jobs, bu gibi durumlarda ilk başta şirketi inşa edenlerin –ürün yönelimli kadroların– yerine satışa odaklı olanların getirilmeleri gerekebileceğini söylüyordu. “Bir gösteriyi genellikle kim sona erdirebilir,” diye soruyor ve yanıtlıyordu: “Satış personeli.”[139]

Jobs, Steve Ballmer’ı buna iyi bir örnek olarak gösteriyordu. Microsoft’un satış bölümü başkanı Ballmer bu görevi bir programcı olan Bill Gates’ten devralmıştı. Jobs şöyle devam ediyordu: “Daha sonra, bir gün, bir nedenle bu tekel kırılır. Ama o zamana kadar en iyi ürün insanları ayrılmış ya da artık sözlerine kulak verilmez olur. Ve böylece şirket bu kargaşalı döneme girer ve sonunda da ya ayakta kalır ya da kalamaz. Neyse ki Apple ayakta kaldı.”

Teorik Bilime Karşı Uygulamalı Bilim

İnovasyonun anahtarı para değildir. Apple Ar-Ge’ye diğer şirketlerden çok daha az para harcar ancak harcadığı para çok daha büyük ses getirir. Microsoft 2006’da Ar-Ge’ye 6 milyar doların üzerinde bir para harcadı ve 2007’de 7,5 milyar harcama yolunda. Microsoft, Redmond’da, Silikon Vadisi’nde ve İngiltere’deki Cambridge’de ve Çin’de iyi bir fonu olan birkaç büyük araştırma merkezini finanse eder. Microsoft’un araştırma laboratuvarlarında geliştirilen çok etkileyici bazı teknolojiler var. Şirket, ses tanıma ve büyük veritabanlarını hızlı tarama konularında araştırmalar yapmakla övünüyor. Microsoft her yıl gazetecilere Redmond araştırma laboratuvarını gezdirir ve bu gezi, davetlilerin araştırmacıların geliştirme aşamasında üzerinde çalıştığı bütün güzel oyuncakları ve akıllı teknolojileri görmesi için iyi bir fırsat olur. Ama Microsoft’un araştırmalarının ne kadarının ürünlerine yansıtıldığı belirsizdir. Vista’daki büyük beğeni toplayan ses tanıma özelliğini saymazsak laboratuvarların büyük yeni ürün inisiyatifleri kullandığına ilişkin fazla kanıt yok. Apple’ın 2006’da World Wide Developers Conference adıyla düzenlediği etkinlikte Jobs şöyle diyordu: “Biliyorsunuz kuzeydeki dostlarımız Ar-Ge’ye 5 milyar doların

üzerinde para harcadı ama bugünlerde bütün yaptıkları Google ve Apple'ı taklit etmek gibi görünüyor. Göstermelik para her şeyi satın almıyor."

Yönetim danışmanlık şirketi Booz Allen Hamilton, 2007'de dünya çapındaki kurumsal Ar-Ge harcamaları ile ilgili bir araştırmanın sonuçlarını açıkladı ve Ar-Ge yatırımlarındaki artışın daha iyi sonuçlar elde etme ile bağlantılı olduğu konusunda fazla bir gösterge olmadığı yargısına vardı. Booz Allen konuyu şöyle bir sonuca bağladı: Önemli olan cep harçlığı değil yöntemdir. Üstünlük getiren sonuçlar, inovasyon harcamalarının ne mutlak ne de göreli büyüklüğünün değil organizasyonun inovasyon sürecinin kalitesinin –girdiği risk ve bunları nasıl takip ettiğinin– bir sonucu gibi görünüyor.

Booz Allen, Apple'dan teknolojideki en tutumlu harcamaları yapan şirketlerden biri ama aynı zamanda en başarılı olanlarından biri olarak söz etmektedir. Booz Allen'a göre Apple'ın Ar-Ge/Satış oranı 7,6'lık bir endüstri ortalamasına karşın 5,9 oranındaydı. Booz Allen şöyle diyor: "Apple'ın harcadığı 489 milyon dolar büyük rakiplerinin harcamalarının sadece küçük bir bölümüne eşittir. Ama şirket, kaynakları en büyük potansiyeli olan kısa bir proje listesine gayretli bir şekilde odaklanmasını sağlayarak sonuçta iMac, iBook, iPod ve iTunes gibi ürünleri çıkaran bir inovasyon makinesi yarattı."[140]

Apple'ın Ar-Ge harcamaları eski teorik bilim ve uygulamalı bilim ayırımına benziyor. Teorik bilim bilgiye bilgi uğruna ulaşma çabasıdır. Uygulamalı bilim ise bilimin belirli sorunlara uygulanmasıdır. Elbette teorik bilim son derece önemlidir ve bazen uygulamalı bilimle ilgilenenlerin bakmayı bile düşünmeyeceği esaslı devrimlere öncülük edecektir. Ama mühendislik gibi uygulamalı bir bilim dalı daha çok uygulamayla ilgili, baskı yapan sorunlara odaklanır. Microsoft araştırma laboratuvarları eski başkanı Nathan Myhrvold dinozorlar üzerine yazdığı akademik makalelerle ün kazandı. Paleontoloji alanına büyük katkılarda bulunmuş olabilir ama iPod'u Microsoft mu icat etti?

Jobs'ın esin kaynağı, ilk Silikon Vadisi şirketlerinden biri olan ve her zaman güçlü bir mühendislik kültürüne sahip olmuş olan Hewlett-Packard'dı –şirketin itici gücü ürünleri yaratan mühendislerdi. Jobs şöyle diyordu: "Yaşım ilerledikçe itici güçlerin bu kadar büyük bir fark yarattığına daha fazla ikna oluyorum. HP'nin temel hedefi mükemmel

ürünler çıkarmaktı. Burada bizim hedefimiz de dünyanın en iyi bilgisayarlarını yapmaktır –dünyanın en büyüğü ya da en zengini olmak değil.” Jobs Apple’ın ikinci bir hedefi daha olduğunu söylüyordu: kâr etmek –hem para kazanmış olmak için hem de ürün çıkarmaya devam etmek için. Jobs “Apple’da bir süre için bu hedefler yer değiştirdi ve bütün farkı bu ince değişiklik yarattı. Ben geri dönünce şirketi yine ürün odaklı bir konuma getirmek zorunda kaldık.”[141]

Kahin–Çalan

Jobs gelecek vaat eden yeni teknolojiler ya da ilk MP3-çalarlar veya son zamanlardaki akıllı telefonlar gibi Apple’ın daha ileri götürebileceği mevcut teknolojiler konusunda pür dikkat çevreyi gözler. Jobs’ın bir “kahin” olarak iyi bir ünü vardır. Geleceği görme ve müşterilerin ne istediğini başka herkesten önce bilme konusunda sihirli bir yeteneği var gibi görünmektedir. Jobs, kahinlik ününü pek önemsemez ve *Rolling Stone* dergisine şöyle der: “Ne olacağını gerçekten tam olarak önceden bilemezsiniz ama gittiğiniz yönü hissedebilirsiniz. Ve bu neredeyse görebileceğiniz kadar yakındır. Ondan sonra da sadece geriye çekilir, yoldan çekilirsiniz ve bu şeyler kendi yaşamlarını sürer.”[142]

Jobs vektörlerin gittiği yönü aradığını –yani pazara hangi yeni teknolojilerin gelmekte olduğuna, hangilerinin ömrünü tamamladığına baktığını– söyler: “Bunları belirlemeye çalışırsınız ve zamanla nasıl değiştiklerini ve hangi zaman diliminde hangi atlara bineceğinizi anlamaya çalışırsınız. Çok ileriye gidemezsiniz ama yeterince ileride olmanız gerekir çünkü uygulamak zaman alacaktır. Bu yüzden hareket halindeki bir treni yakalamak zorundasınız.”[143]

Jobs USB’yi örnek olarak gösteriyordu. Her yerde karşımıza çıkan USB Intel tarafından icat edilmişti ve Apple onu bilgisayarlarına yerleştiren ilk PC şirketlerinden biriydi. Jobs onun müşteri dostu olma potansiyelini fark etmişti: hızlı değildi ama tak-çalıştır özelliği vardı ve fazladan bir kablo ve elektrik kaynağı gerektirmeyerek aygıtların işlerliğine güç katıyordu. Şimdi USB son derece yaygın olduğu için bu önemsiz gibi görünüyor ama bunu kullanan ilk şirketlerden biri Apple’dı –ve kullanmasaydı asla bu kadar yaygınlaşmayabilirdi.

İnovasyon Apple'ın dışında bir kaynaktan da gelebilir –ve bu sık sık oluyor. Apple'da geliştirilmeyen ama Jobs ya da mühendislerinin yenilikçi bir potansiyel gördüğü birçok teknoloji vardır. Lucent ve Agere şirketleri tarafından geliştirilen WiFi kablosuz ağ sistemi, Apple'ın bu sistemi bütün bilgisayar ürün dizisinde kullanıp kablosuz dizüstü bilgisayarlar döneminin müjdecisi olan Airport baz istasyonlarına yerleştirmesine kadar fazla bir ilgi görmüş değildi.

Bazı gözlemciler Apple'daki inovasyonun sıfırdan yeni teknoloji üretmekten çok var olan teknolojileri alıp kullanımını kolaylaştırmak biçiminde olduğunu ifade ediyorlar. Yani Jobs teknolojiyi laboratuvarlardan alıp sıradan kullanıcıların ellerine sunuyor.

Bunun ilk ve en iyi örneği, Jobs'ın ilk kez 1979'da 24 yaşındayken Xerox'un Palo Alto Araştırma Merkezi'ne yaptığı ücretli gezi sırasında fark ettiği grafik kullanıcı arayüzüdür. Bu gezi sırasında Jobs, fareli ve tıklamalı arayüzlü ilk bilgisayar olan Xerox Alto ile ilgili bir sunum izlemişti. "Onun hayatımda gördüğüm en güzel şey olduğunu düşünmüştüm. Şimdi aslında onun birçok eksiği olduğunu anımsıyorum, gördüğümüz şey tam değildi ve birçok şeyi yanlış yapmışlardı. Ama o zamanlar bunu bilmiyorduk ve fikrin tohumunu oraya koymuşlardı ve onu çok iyi yapmışlardı. Ve on dakika içinde bir gün bütün bilgisayarların bu şekilde çalışacağını açıkça görmeye başlamıştım."[144]

Ama Xerox yönetiminin, mühendislerinin laboratuvarda ne geliştirdiği konusunda hiçbir fikri yoktu. Yapılan düzinelerce sunuma karşın Xerox yöneticileri bunun potansiyelini göremedi. Jobs şöyle diyor: "Temelde onların 'kopyacı' bir kafa yapıları vardı ve bilgisayar ya da bilgisayarın yapabilecekleri hakkında bir fikirleri yoktu.[144*] Ve bu nedenle bilgisayar endüstrisindeki en büyük zaferden paylarına düşen yenilgi oldu. Xerox bugün bütün bilgisayar endüstrisinin sahibi olabilirdi."[145]

Söz konusu inovasyon olunca, Jobs Picasso'nun ünlü özdeyişini söylemekten zevk duyar: iyi ressamlar kopyalar, büyük ressamlar çalar. Jobs buna bir ekleme yapar: "Ve biz hiçbir zaman büyük fikirleri çalmaktan utanç duymadık."

Yaratıcı Birleştirme

Jobs'a göre inovasyon yaratıcılıkla, parçaları benzersiz yöntemlerle bir araya getirme ile ilgili bir konudur. Jobs *Wired* dergisine şöyle diyordu: "Yaratıcılık sadece parçaları birleştirmektir. Yaratıcı insanlar bir şeyi nasıl yaptıklarını sorduğunuzda kendilerini biraz suçlu hissederler çünkü aslında onu kendileri yapmamış, sadece bir yerde bir şey görmüşlerdir. Bir süre sonra bu onlara ilham olmuştur. Çünkü onlar yaşadıkları deneyimleri birbirine bağlama ve yeni şeyler sentezleme becerisine sahiptir. Ve bunu yapabilmiş olmalarının nedeni ya diğer insanlardan daha fazla deneyime sahip olmaları ya da deneyimler üzerinde başkalarından daha fazla düşünmüş olmalarıdır... Ne yazık ki bu çok nadir bir özelliktir. Endüstrimizdeki birçok insan çok çeşitli deneyim yaşamamaktadır. Bu nedenle birleştirecekleri noktaları yoktur ve sorun hakkında geniş bir perspektifi olmayan çok düz çözümler üretirler. Bir kişinin insani deneyimleri anlama derecesi ne kadar fazlaysa ortaya çıkacak tasarım o kadar iyi olacaktır."[146]

Apple'ın manyetizmayı kullanışı şirketin bir teknolojiyi –mıknatıs kadar basit bir şeyi– alıp farklı işlevler vererek onunla oynamasına güzel bir örnektir. İlk mıknatıslar Apple'ın notebooklarının mandallarında göründü. Kapak kapatılırken bir mıknatıs mandalı yuvasından dışarı çekiyordu. Apple daha sonra uzaktan kumandalarına da mıknatıs koydu böylece kumandalar bilgisayarın kenarına yapıştırılarak güvenli bir şekilde muhafaza ediliyordu. Yeni MacBook'lar ise kullanılmadıkları zaman kapakları bir arada tutan daha güçlü mıknatıslarla mandallardan tamamen kurtulmuştur; bunlarda ayrıca mıknatıslar sayesinde takılı duran MagSafe soketleri de bulunmaktadır. Bu soketler bilgisayarın yere düşmesini engellemek için kolayca elektrik kablosundan ayrılabilecek biçimde tasarlanmıştır. Bu, Apple'ın Japon malı pilav pişirme tencerelerinden aldığı bir fikirdir; bu pişiricilerde de yıllardır aynı nedenle –eğer bir çocuk kabloya takılırsa kaynar su mutfağa saçılmasın diye– mıknatıslı soketler vardır.

Jobs, ürünler konusunda öğrendiği her şeyi çocukken Heathkitlerden öğrendiğini söylemiştir. Heathkitler amatör radyo/telsiz, amplifikatör ve osilatör gibi elektronik aletler yapmak için kullanılan popüler kitlerdi. Bu kitler Jobs'a ürünlerin gökten inme sihirli objeler değil insan dehasının ortaya çıkardığı nesneler olduğunu öğretmişti. Jobs bu konuda şöyle der: "Bunlar bana insanın araştırma ve öğrenme ile çevresinde bulunan

görünüşte çok karmaşık şeyleri anlayabileceği yönünde müthiş bir özgüven kazandırdı. Bu bakımdan çocukluğum çok talihli geçmiştir."[147]

Jobs her zaman hevesli bir tasarım, mimari ve teknoloji öğrencisi olmuştur. Onun ofisleri nasıl çalıştıklarını görmek için söktüğü elektronik aletlerle dolu olurdu. John Sculley Jobs'ın her zaman diğer üreticilerin ürünleri üzerinde araştırmalar yaptığını anımsıyor ve kitabında bu konuda şöyle diyor: "… Elektronik parçalar ve ürünlerin kapakları odanın her tarafına dağılmıştı. Odası dağınık ve düzensizdi, duvarlara bantlanmış poster ve resimler vardı. Japonya'dan yeni dönmüş ve yeni bir ürünü sökmüştü. Parçaları masasının üzerine yayılmıştı. Anladım ki Steve ne zaman merak ettiği yeni bir ürün görse onu açar ve nasıl çalıştığını öğrenmeye çalışırdı."[148]

Sculley, Sony'nin efsanevi kurucu ortağı Akio Morita ile görüştükleri bir Japonya seyahatinden de söz eder. Morita onlara üretim hattından, ilk Walkman'lerden birer tane hediye eder. Sculley şöyle anlatıyor: "Steve büyülenmişti. Bu nedenle yaptığı ilk iş aleti açıp her parçasını incelemek oldu. Takılması, yapılması nasıl olmuştu, nasıl üretilmişti…"[149]

Jobs çoğu zaman personeli tasarım ve mimari konusunda eğitmek için onları müzelere ve özel sergilere götürür. Mac geliştirme ekibini büyük Art Nouveau tasarımcısı Louis Comfort Tiffany tarafından düzenlenen bir sergiye götürdü çünkü Tiffany, çalışmalarını ticarileştirmiş bir sanatçıydı. NeXT'te de bir grubu Frank Lloyd Wright'ın Pennsylvania'da yaptığı Fallingwater adlı evi göstererek bir mimarın tasarımı üzerinde inceleme yaptırmak için bir arazi gezisine çıkarmıştı. Jobs NeXT'te sık sık binanın karşısındaki Sony ofislerini gezmeye gider ve oralardan Sony broşürleri alarak kağıtların tasarımını, ağırlığını ve yazı tiplerini dikkatle incelerdi.

Bir keresinde Sculley, Jobs'ı Apple merkezinin otoparkında deli gibi koşturarak otomobilleri incelerken görür. Tasarımlarının ayrıntılarını incelemekte ve Macintosh'un kasasının tasarımında kullanmak üzere fikir edinmeye çalışmaktadır. Sculley'e "Mercedes'in tasarımın bak," der "keskin ayrıntıların akıcı çizgilere oranına." Ve ekler: "Yıllar geçtikçe tasarımı daha yumuşak hale getirdiler ama ayrıntıları daha sert. İşte bizim de Macintosh'ta yapmamız gereken bu."[150]

Jobs’ın Alman tasarımına ilgisinin kökeni eskiye dayanır. Seksenlerde, bekarlığındaki malikanesi bir kuyruklu piyano ve büyük siyah bir BMW motosiklet dışında bomboş sayılırdı. Her zaman temiz endüstriyel tasarımlarıyla ünlü Alman elektronik eşya üreticisi Braun’a büyük hayranlık duymuştur. Braun ileri teknolojiyi sanatsal tasarımla birleştiriyordu. Jobs çeşitli defalar teknolojik yaratıcılık ile sanatsal yaratıcılığın aynı madalyonun iki yüzü olduğunu düşündüğünü ifade etmiştir. *Time* dergisi tarafından kendisine sanat ve teknoloji arasındaki fark sorulduğunda şöyle demiştir: “Ben hiçbir zaman bu ikisinin ayrı olduğuna inanmadım. Leonardo da Vinci büyük bir sanatçı ve büyük bir bilimadamıydı. Michelangelo’nun taş ocağında nasıl taş kesileceği konusunda müthiş bir bilgisi vardı. Tanıdığım en iyi bir düzine bilgisayar bilimcisinin hepsi de müzisyen. Bazıları diğerlerinden daha iyi ama hepsi de müziği yaşamlarının önemli bir parçası olarak görüyor. Bu alanların hepsindeki en iyi insanların kendilerini çatallı bir ağacın sadece bir dalı olarak gördüklerine inanmıyorum. Ben hiç böylesini görmedim. İnsanlar bu tür şeyleri bir araya çok getiriyor. Polaroid’den Dr. Land, ‘Ben Polaroid’in bilim ve sanatın kesişme noktasında durmasını istiyorum’ diyordu ve ben bunu hiç unutmadım. Ben bunun mümkün olduğuna inanıyorum ve birçok insanın bunu denediğini düşünüyorum.”[151]

Esnek Düşünme

Apple eskiden kendi teknolojisini yerleştiren ve endüstri standartlarından uzak duran ve mülkiyet haklarına son derece düşkün bir şirketti. İlk yılları boyunca Apple neredeyse her şeyde standart olmayan teknolojiler kullanıyordu. Klavyeler, fareler ve monitörlerin hepsinde standart dışı bağlantı elemanları kullanılıyordu. Ama Jobs’ın Apple’a geri dönüşünden sonra şirket çok daha esnek ve uygulamaya yönelik bir nitelik kazandı. Artık bagajının çoğunu boşaltıyor. Apple devre kartlarında, USB ya da Intel çipleri gibi olabildiğince fazla standart parça ve bağlantı elemanı kullanıyor. Mac artık iki tuşlu fareyi bile destekliyor.

Yaratıcılık açık ve esnek olmak iş modelinizi korumamaktır. Hiç çekinmeden bir projeyi yarıda bırakma öğesi, her an şirketi bir sonraki yeni projeye yönlendirme konusunda bir isteklilik olması gerekir. Jobs’ın iPod’u Windows’a açma kararı bu yönde bir örnektir. İlk başta iPod’un sadece Mac uyumlu olması düşünülüyordu. Jobs onu Windows kullanıcılarını

yakalamak için bir olta yemi olarak kullanmak istiyordu. iPod'un Mac'e geçmek için bir özendirici olacağını umuyordu. Apple içinde uzun, sert tartışmalar oluyordu. Apple'ın donanım ve iPod bölümlerinin eski başkanı Jon Rubinstein şöyle diyor: "Tartışmalar uzun sürdü. Bu bizim için önemli bir karardı. Etkisinin ne olacağını bilmiyorduk bu nedenle argümanın iki yönünü de tartışıyorduk, şeytanın avukatlığını yapıyorduk."

Rubinstein en sonunda Windows kullanıcılarına Apple teknolojisinden bir parça tattırmanın bir "hale etkisi" yapacağı –şirketin diğer ürünlerine azizlere özgü bir parıltı vereceği– sonucuna vardıklarını söylüyor ve şöyle devam ediyor: "En sonunda hale etkisi birkaç Mac satışını kaybetmekten çok daha önemliydi. iPod insanların mağazalara gidip aynı zamanda Mac'e de bir göz atmalarını sağlayacaktı." Rubinstein'ın dediğine göre, perakende mağazaları, iPod, Mac'ler ve iTunes'un Windows üzerindeki bileşimi aynı stratejinin ayrılmaz parçalarıydı: "Bunlar birbirlerini besler. iTunes'u Windows üzerinde kullanırlar ve 'işte bu Mac üzerinde de böyle' derler."[152]

Jobs ilk Windows uyumlu iPod'u 2002 Temmuz'unda tanıttı. iPod Windows için formatlanmıştı ama yine de Windows bilgisayarlarında pek bulunmayan FireWire bağlantısına gereksinim duyuyordu. Gerçek değişiklik ise bir yıl kadar sonra, Apple iPod'un Windows bilgisayarlarına bağlanma şeklini geliştirince gerçekleşti. 2003 Mayıs'ında üçüncü nesil iPod'un piyasaya sürülmesi ile Apple iPod'a sadece standart FireWire yerine USB 2 bağlanırlığını da eklemiş oldu. USB 2'nin eklenmesi Steve Jobs için çok önemli bir değişiklikti. Bu onun ürünleri temel olarak Mac platformu için üretme ilkesinden bir sapmaya işaret ediyordu. Ama bu aynı zamanda satışlar üzerindeki en çarpıcı etkiyi de beraberinde getirdi. Mayıs 2003 değişikliği öncesinde Apple bir milyon iPod satmıştı. Ama sonraki altı ay içinde bir milyon iPod daha sattı ve bir yıl içince yaklaşık üç milyon daha. Sonraki 18 ay içinde ise dokuz milyon daha iPod satıldı. iPod şimdi kesin olarak bir Windows aygıtı. Bütün iPod'lar –Mac'e değil– Windows'a göre formatlanıp paketleniyor. Ama Windows bilgisayarlar Mac dosya formatlarına uyumlu olmamasına karşın Mac'ler Windows'a uyumlu ve bu yüzden Windows formatlı iPod'ların bağlanması durumunda herhangi bir sorun çıkmıyor.

Aynı şekilde diğer Apple aygıtları da Windows uyumludur. 2007’de Apple Windows uyumlu Safari internet tarayıcısını çıkardı: bu da kendi yazılımı üzerinde bir hale etkisi yaratmak için başka bir girişimdi özellikle de birçok Windows kullanıcısı iPhone’larında Safari kullandığı için. iPhone Windows ve Microsoft Outlook üzerinde de Mac’te çalıştığı kadar iyi çalışır. AppleTV de Apple’ın Airport WiFi baz istasyonları gibi Windows uyumludur. Apple’ın kendi teknolojisini kendi elinde tutma şeklindeki eski çalışma tarzı artık terk edilmiştir. Jobs Windows dünyasını tümden kucaklamıştır.

Sir Howard Stringer, Sony’yi yeniden canlandırmak, şirketi yaratmış ve tanımlamış olan yaratıcılığın birazını olsun geri getirmek için şu sıralar büyük çabalar harcıyor ama şirket inovasyon becerisini yitirmiş görünüyor. Dijital müzik bunun en mükemmel örneği. Bu işi Sony’nin bulmuş olması gerekirdi. Sony Walkman ile taşınabilir müziği icat etmiş ve düzinelerce başka şirket taklit Walkman ve Discman üretimi yapmasına karşın taşınabilir aygıt pazarındaki egemenliğini sürdürmüştü. Ama Sony müzik şirketlerini korumak için ilk dijital müzikçalarlarını sakat bırakmıştı. Şaşırtıcı ama Sony’nin dijital Walkman’i MP3 dosyalarını çalamıyordu oysa bu format dijital müziğin yükselen standardıydı. Sony bunun yerine kullanıcıları, sahibi olduğu ATRAC formatını kabul etmeye zorluyordu ama kullanıcılar doğal olarak bundan kaçınıyordu. Kullanıcıların bilgisayarlarında zaten MP3 birsürü müzik vardı ve bunlar Sony’nin müzikçalarlarında çalışmıyordu.

Jobs’ın açık uçlu denemeler yapma ve sonra da fikirleri titiz bir şekilde değerlendirme istekliliği başka şirketlerin çoğunda yoktur. Örneğin Sony’de yöneticiler toplantılara çoğu zaman tek bir örnekle gidip “İşte, tasarımımız bu” derler. Japon devi ile birkaç yıl yakın iş ilişkileri içinde bulunmuş olan bir mühendis bunu çok defalar gördüğünü söylemektedir. Şaşırmış ve biraz da şok olmuş bir şekilde bu tek tasarıma nasıl ulaştıklarını; bunu içlerinden seçtikleri diğer seçeneklerin ne olduğunu, neden onu şu şekilde değil de bu şekilde yaptıklarını sorduğunda ters bir yanıtla karşılaşmış: “Onaylanmış tasarım bu.”

Bu mühendis şöyle bir açıklama getiriyordu: “Onlar gerçekten yenilikçi olduklarını düşünüyor ama yeni bir şey yapmaktan korkuyorlar. Bunun en

büyük nedeni suçlu çıkma kaygısı. Hata yapmaktan o kadar korkuyorlar ki her zaman daha önce yapılmış olanla devam ediyorlar.”[153]

Donanım konusunda da aynı durum geçerli. Sony yöneticileri bir ürün geliştirirken çoğu zaman rakip ürünlerin özellikleriyle ilgili bir liste sunuyor ve proje olarak bunu kullanıyorlar. Ama Sony ürünü çıkarana dek pazar daha ileri bir konuma geçmiş oluyor. Rubinstein bana, iPod’un aslında Sony tarafından üretilmiş olması gerekirdi, diyor ve şöyle devam ediyordu: “Sony Walkman’ler insanların müzik dinleme biçimini değiştirdi. Bu fırsatı parmaklarının arasından nasıl kaçırdılar, hiçbir zaman anlayamayacağım. Bunu onların yapmış olmaları gerekirdi. iPod, Sony olmalıydı.” Rubinstein Sony’nin iPod’u diğer ürünlerini yaralamaktan korktuğu için geliştirmediğini söylüyordu: “Bunun en büyük nedeni kendi ürünlerinizi öldürme korkusudur. Başarılıysalar kendi ürünlerinizi öldürmek istemezsiniz.”[154] Ama Jobs bundan korkmuyor. Apple’ın en popüler iPod modelini –iPod mini’yi– popülerliğinin en yüksek döneminde daha yeni, daha küçük bir model olan iPod nano’yu geliştirerek öldürdü. Rubinstein şöyle diyordu: “Steve bunu çok yapar. O gemileri yakın diyen tipte biri. Eğer gemileri yakarsanız direnmek ve savaşmak zorunda kalırsınız.”[155]

Apple’ın olağanüstü başarılı perakende satış mağazaları şirketin iş alanındaki inovasyon konusunda ortaya koyduğu alışılmadık ama etkileyici bir örnektir. Bu mağazalar ihtiyaçtan doğdu, dijital merkezden esinlendi ve Apple’ın bütün ürünleri gibi –prototipi yapılıp denenme ve iyileştirilme yöntemiyle– geliştirildi.

Bir Apple İnovasyonu Vaka İncelemesi:

Perakende Satış Mağazaları

Bulunduğunuz bölgedeki kalburüstü bir alışveriş merkezine giderseniz bir Apple mağazası görme olasılığınız oldukça yüksektir. Gösterişli Lane Bryant’lar ve Victoria’s Secret’ler arasında parlak beyaz plastik ve gümüş renkli metalle dolu bir ileri teknoloji butiği görürsünüz. Mağazanın bir adı yoktur –sadece paslanmaz çelikten bir yüzeyin ortasında duran büyük parlak bir Apple logosu vardır. Mağazanın metal ön cephesinin alnının aşağısında en yeni iPhone ya da iPod’ların göz alıcı bir biçimde sergilendiği mağazanın ardına kadar açık büyük cam kapılarını görürsünüz.

İçeri girince mağazanın ne çok büyük ne çok küçük mütevazı boyutlarda olduğunu görürsünüz. İnsanlarla dolu olacaktır; her zaman öyledir. Mağaza açılırken genellikle içeri girmek için bekleyen insanlar vardır, akşam kapanırken de çıkmaya gönülsüz bazı insanlar.

Mağaza çok çekicidir. Kendinizi sanki Stanley Kubrick’in –parlak uzay çağı donanımlarıyla dolu– geleceğindeymiş gibi hissedersiniz. Sergilenen her şeyle oynamakta özgürsünüzdür ve mağazada istediğiniz kadar uzun süre kalabilirsiniz. Birkaç e-postanızı yanıtlayabilir ve birkaç oyun oynayabilirsiniz. Para harcamanız yönünde bir baskı olmaz ve personel en basitinden bile olsa her tür soruyu yanıtlamaktan mutluluk duyacaktır. Akşam da mağazanın arka kısmında küçük bir alanda video düzenleme üzerine bilgiler verilen bir tür kurs vardır. Katılım ücretsizdir.

Apple ilk perakende satış mağazasını 19 Mayıs 2001’de California’nın Glendale kentinde açtı ve o zamandan bu yana iki yüzü aşkın sayıdaki mağaza zinciri, perakende alanındaki en gözde mekanlardan biri haline geldi.

Apple’ın mağazalar zinciri sadece üç yıl içinde yıllık satışlarda 1 milyar dolara ulaşıp Gap adlı mağazalar zincirinin elinde bulunan rekoru kırarak perakendecilik tarihinin en hızlı büyüyen zinciri olmuştur –2006 baharına dek mağazalar her çeyrekte 1 milyar dolar kazanıyordu.

Apple’ın yaptığı işin büyük –ve daha da büyüyen– bir kısmında bu mağazaların büyük payı var ve şirketin yeniden canlanışında da önemli bir rol oynuyorlar. Üstelik mağazaların büyümesi iPod’un muhteşem büyümesi ile aynı zamana rastladı. Müşteriler iPod’lara bakmak için mağazalara gitti ve Mac bilgisayarlarla oyuna daldı –böylece her ikisinin de satışları patladı.

Mağazalar son derece kârlıdır. Bir Apple mağazası aynı satış merkezindeki diğer mağazalardan altısının toplamı kadar para kazanabilir –ve büyük bir Best Buy mağazasıyla neredeyse aynı geliri getirebilir ama sadece onun yüzde 10’u kadar bir alanda.

Apple mağazaları en kaliteli giyim butikleri gibidir. Ucuz mallar satan bir yer değil bir yaşam tarzı satan lüks ve havalı bir yerdir. Bir şey satın almanız yönünde bir baskı yapılmaz ve personel sıcak ve yardıma hazırdır. Hizmet büyük bir fark yaratmaktadır. Apple mağazaları, büyük marketlerin

kakofonisi ve kaba aydınlatmasının tam tersi atmosferleriyle müşterilerin makinelerle oynayıp sonra da suçluluk duymadan ayrılıp gidebileceği, baskı görmediği, ikinci adresleri gibi yerlerdir. Müşterileri pahalı aksesuarlar ya da gereksiz ekstra garanti süreleri satın almaya zorlamak için pusuda bekleyen agresif satış personeli yoktur.

Bazıları için temel etken budur ama insanların büyük bir bölümü için biraz dostça, basit bir kılavuzluk bir satış için en önemli anahtardır. Teknolojiye alışık olmayan yeni müşteriler kazanmak için bunun ne kadar büyük bir önem taşıdığı şaşırtıcıdır. Geçenlerde bir müşterinin yeni iPod'unu kullanmak için bir bilgisayara ihtiyacı olup olmadığını sormasına kulak misafiri olmuştum. Başka bir müşteri de iPod'unu bilgisayarına nasıl takacağını ve nasıl müzik yükleyeceğini öğrenmek için normalde teknik destek vermek amacıyla her mağazada hizmet veren Genius Bar'a rezervasyon yaptırıyordu.

Bir müşteri yeni bir Mac satın aldığında henüz mağazadan ayrılmadan yeni bilgisayarları ücretsiz olarak kendilerine uygun olarak kişiselleştirilir. Personel müşterinin yazıcısı ya da kamerası için sürücüleri bilgisayara yükler ve internet bağlantısını kurmalarına yardımcı olur. Tek kişisel temasın çıkışta çanta ya da alışveriş arabanızı kontrol eden güvenlik görevlileriyle yaşandığı büyük mağazalardan çok farklı olan bu tür yardımlar Windows'tan Apple'a geçenlerin çok hoşuna gidiyor.

Apple mağazaları son derece yoğun olur. Her zaman dolu ve çoğu zaman tıklım tıklım olur. Apple'a göre şirketin mağazaları teknoloji endüstrisinde, büyük süpermarketlerle ve popüler restoranlarla rekabet eden en yoğun perakende mağazaları arasındadır. Apple yeni bir mağaza açacağı zaman mutlaka önceki geceden itibaren oraya gelip bekleyen Apple tutkunlarından bir kuyruk oluşur. Bazı tutkunlar ise yakın bölgelerdeki her mağaza açılışına gider. Kendilerini tamamen Apple tutkunluğuna adamış bir kısım ise Londra, Tokyo ya da California gibi yerlerdeki büyük Apple mağazalarının açılışlarına katılmak için uluslararası ya da eyaletler arası uçuşlar bile yapmaktadır.

Jobs, Apple'a geri döndüğü zaman şirketin sadece ayakta kalabilmek için perakende alanında bir varlık göstermek zorunda olduğunu biliyordu. Apple, mağazalarını açmadan önce müşterilerle tek doğrudan teması, yılda iki kez yapılan ve katılımcı sayısı 80 bin zirvesini görmüş olan Macworld

konferanslarıydı. (Bugünlerde her gün öğleye kadar 80 binden fazla insan Apple mağazalarını ziyaret ediyor, öğleden sonra da bir o kadar daha!)

1990'ların ortalarında Mac'ler posta yoluyla gönderilen kataloglarla ya da çoğu zaman tozlu arka raflara atıldıkları Circuit City ya da Sears gibi perakendecilerde satılıyordu. İhmal ve göz ardı edilen Mac'ler fazla ilgi görmüyordu. Satış personeli, müşterileri ön raflardaki Windows bilgisayarlarına yönlendiriyordu. İşler Apple için öyle kötüydü ki bazı Mac tutkunları kendilerine akşamları ve hafta sonları resmi olmayan satış personeli gibi mağazalarda durma görevi yükleyerek boş zamanlarında umutsuzca Mac satmaya çalışıyorlardı.

Apple 1990'ların sonlarında ComUSA mağazalarında, mağaza içinde mini mağaza biçiminde denemeler yapmaya başladı ve bu deneyim Jobs'a Apple'ın ana caddelerde, satış merkezlerinde varlığını genişletmesi ve bunu da Mac alışverişini Apple tarzı bir deneyime dönüştürerek yapması gerektiğini gösteren küçük bir başarı getirmişti. Ama Jobs bütün kontrolü elinde tutmak istiyordu ve bu da sadece Apple'ın kendi mağazalarını açması durumunda gerçekleşebilirdi. *Wall Street Journal*'a şöyle diyordu: "ürünlerimizin satın alınma deneyiminin en iyi alışveriş deneyimi olmasını istiyordum ve aracı satıcıların mağazalarına yeterli miktarda yatırım yapmadıklarını ya da satışları artırmak için gereken diğer şeyleri yapmadıklarını düşünüyordum." Jobs'ın söylediği şu ifadeye dikkat edin: "en iyi alışveriş deneyimi." Jobs'ın bütün çalışmaları gibi mağazalar da müşteri deneyimi odaklıdır.

Jobs o sıralarda müşterilerin yüzde 95'inin "Apple'ı göz önünde bile bulundurmadığını" ve şirketin onlara Macintosh bilgisayarlarının yaşamlarının merkezine nasıl yerleşebileceğini gösterecek bilgili kadrosu olan bir yere gereksinim duyduğunu söylüyordu. Mağazalar özellikle Windows kullanıcılarını hedef alacaktı. Onlara Mac'leri kontrol edebilecekleri sıcak bir ortam sunacaklardı. Mağazalar için kullanılan ilk sloganlardan biri Mac'in yüzde 5'lik pazar payı ile Windows'un yüzde 95'lik pazar payına gönderme yaparak "5'i düştü hedef 95" diyordu.

Jobs perakende alanında yenilgiden usanmıştı bu nedenle her zamanki numarasına başvurarak olabilecek en iyi adamı bulmaya çalıştı ve bu çabası Gap mağazalarının başkan ve CEO'su Millard "Mickey" Drexler'ı göreve getirmesiyle sonuçlandı. 1999 Mayıs'ında Drexler Apple yönetim kuruluna

girdi. Jobs bir basın bülteninde şöyle diyordu: “Apple tüketici pazarındaki büyümesini sürdürürken onun pazarlama ve perakendecilikteki uzmanlığı olağanüstü bir kaynak olacaktır. O, Apple yönetim kuruluna tamamen farklı bir boyut kazandıracaktır.”

Jobs daha sonra Target mağazalarını, Wal-Mart mağazalarının olduğu bir yarışta figüran olarak kalmaktan çıkarıp güç yetirilebilir bir tasarımı olan üst düzey bir satıcı haline getirmiş olan perakendecilik duayeni Ron Johnson’u aradı. Johnson, Target mağazalarının tasarımını yapmak için ünlü tasarımcı marka ve isimlerle çalışmış ve bu da mağazaya Fransızcayı andıran “Tar-je” takma ismini kazandırmıştı. Şimdi Apple’ın perakende bölümünün kıdemli başkan yardımcısı olan Johnson şöyle diyor: “Sekiz yıl sonra tasarım artık onların iş stratejilerinin bir köşe taşı olmuştur.”[156]

Jobs iri yapılı, dost canlısı, alnına dökülen yumuşak saçları ve kocaman bir gülümsemesi olan, Ortabatı Amerikalı Johnson’u Ocak 2000’de göreve getirdi. Jobs’ın ona söylediği ilk iki sözcük, “Perakendecilik zor” oldu ve sonra da şöyle devam etti: “Bu alanda çalışmaya bir parça korkarak devam edeceğiz çünkü perakendecilik zor iş.”[157]

İlk başta Johnson Apple için çalıştığını hiç kimseye söyleyemedi. Rakipler Apple’ın perakendecilik planlarının kokusunu almasın diye –ikinci adının farklı bir versiyonu olan– John Bruce şeklinde takma bir ad ve sahte bir iş ünvanı kullandı. Johnson, Apple birkaç mağaza açana dek şirket içinde bile gerçek adını kullanmadı.

2001 Mayıs’ında Apple ilk perakende mağazasını açtığında uzmanların çoğu şirketin çok pahalıya patlayacak bir hata yaptığını düşünüyordu. Kendi perakende mağazaları olan tek bilgisayar şirketi Gateway mağazalarını kapatmaya başlamıştı bile. Gateway’in mağazaları müşteri çekemiyordu. Bu mağazalar anlaşılmaz bir şekilde stok bulundurmuyordu. Müşteriler ürünlere bakabiliyor ama internet üzerinden sipariş vermek zorunda kalıyordu. Bu da anında satış yapma fırsatlarını yok ediyordu. Gateway’e gelen müşteriler oradan alışveriş yapmak yerine farklı üreticilerden gelen alternatifleri karşılaştırabildikleri –ve istediklerini hemen orada satın alabildikleri– büyük mağazalara yöneliyordu.

Bu sırada Apple da henüz bu durumdan önemli miktarda bir tersine dönüş sağlayamamıştı. İnternet şirketleri balonu sönmeye başlamıştı, NASDAQ

hızla düşüyordu ve bilgisayar alanında en iyi iş modeli olarak görünen Dell –internet üzerinden doğrudan satış yapıyordu– her geleni eziyordu. Apple'ın gelirleri 12 milyardan 5 milyar dolara düşmüş ve kâr yazabilecek duruma güçlükle ulaşabiliyordu. iPod'un piyasaya sürülmesine daha altı ay vardı (ve sürüldüğünde büyük bir başarı elde edip etmeyeceği konusunda hiç kimsenin bir fikri yoktu). Bu nedenle bu dönem, ayakta kalma mücadelesi veren bir şirketin perakendecilik alanında pahalı ve kanıtlanmamış bir deneme yapması için muhtemelen en kötü zaman gibi görünüyordu.

Perakendecilik uzmanı David A. Goldstein *Business Week* dergisine o dönemin en yaygın kanısını yansıtacak şekilde "Onlara bu acı verici ve pahalıya mal olacak hatadan dönmeleri için iki yıl veriyorum" diyordu. Hiçbir endüstri gözlemcisi, Wall Street analisti ya da gazeteci bunun iyi bir fikir olacağı yönünde bir fikri kayıtlara geçirmedi. *Business Week*, "Dışarıdan neredeyse hiç kimse, ne kadar iyi düşünülmüş ve tasarlanmış olursa olsun yeni mağazaların Apple'ı sıcak bir büyüme yoluna geri döndüreceğini düşünmüyor" diyordu.[158]

Yol Boyunca Yaşamları Zenginleştirme

1990'lara dek mağazaların çoğu büyük süpermarket modeli ile çeşitli üreticilerin ürünlerini satardı. Ama 1980'lerin sonlarında Gap mağazaları başka markaları bırakıp sadece kendi giyim ürünleri üzerine yoğunlaşarak perakendecilikte bir devrim gerçekleştirdi. Gap dağ gibi "temel günlük giysi" yığınlarını satarak roket hızıyla yükselişe geçti. 1983'te 480 milyon dolar olan gelirleri 2000'de 13,7 milyar dolara ulaştı ve en hızlı büyüyen perakende zinciri olarak tarih kitaplarına geçti. (Bu noktadan sonra yatay olarak yola devam etti ama bu farklı bir konu.) Gap modeli artık Sony, Nokia ve Samsung gibi bazı teknoloji firmaları tarafından ama özellikle giyim alanındaki birçok perakendeci tarafından taklit edilmektedir. İnternet şirketleri patlaması yaşanan 90'ların kalıcı olmayı başaran internet perakendecisi Dell bile alışveriş merkezlerinde satış noktaları açıyor ve Wal-Mart, Cotsco ve Avrupa'da Fransız firması Carrefour süpermarket zincirleri aracılığıyla bilgisayar satıyor.

Perakendecilerin çoğu sadece olabildiğince fazla ticari mal satmakla ilgilenir. Gateway buna "hareket eden metal" diyordu. Bu düşünce

Gateway'in bazı kaçınılmaz sonuçlara ulaşmasına yol açtı: düşük maliyetli olma, fiyatta rekabet etme ve mağazaları, yol üstü olmayan otoparklar gibi gayrimenkul fiyatlarının ucuz olduğu yerlerde açma. Ama bütün bu kararların berbat olduğu ortaya çıktı.

En büyük sorun kimsenin Gateway mağazalarına gitmiyor olmasıydı. İnsanların çoğu iki ya da üç yılda bir bilgisayar alıyordu. Bir Gateway mağazasında alışveriş yapmak için müşterilerin yollarını değiştirmesi, uzak bir yere gitmesi gerekiyordu. Mağazalar genellikle alışveriş yaptıkları yerde –alışveriş merkezlerinde– değildi. Mağaza uzak bir otopark alanındaydı. Gateway perakendecilik operasyonunun zirvesindeyken 200 mağazaya sahip olduğu ve 2 bin 500 insan çalıştırdığı sırada müşteri trafiği haftada 250'ydi. Evet: *bir haftada* 250 ziyaretçi. Gateway, ancak ara sıra iyi iş yapabildiği birkaç yıldan sonra 2004 Nisan'ında bütün mağazalarını kapattı –çok acı ve pahalıya mal olan bir hataydı.

Diğer yandan Jobs müşterileri mağazalara çekmek istiyordu. Müşterilerin Apple'ın dijital yaşam tarzının tadını alabileceği –ve bir makine alarak çıkacağını umduğu– bir "yaşam tarzı" mağazası yaratmak istiyordu.

İlk önemli kararlardan biri mağazaların insan trafiğinin fazla olduğu alanlarda açılmasıydı. İlk karar çığır açıcı özelliğini kanıtladı ama ilk başta işlek yerler pahalı olacağı için herkes tarafından eleştiriliyordu.

Apple seçkin alışveriş merkezlerini ve trend haline gelmiş alışveriş bölgelerini seçti. Amaç ayak alıştırmak ve meraklıların uğrayıp diğer tarafta, yani Apple tarafında olmanın nasıl bir şey olduğunu öğrenecekleri türde bir mağaza açmaktı. Bilgisayar müşterilerinin çoğu yeni bir bilgisayar alırken Apple'ı düşünmüyor bile olsa uzak bir otopark alanındaki uzak bir mağazaya gitmek için 20 dakika yol kat edecek değillerdi. Jobs *Fortune* dergisine şöyle diyordu. "Gayrimenkul çok daha pahalıydı." Ama insanlar "zamanlarının 20 dakikasına kumar oynamayacaklardı. Zamanlarından sadece 20 adıma kumar oynayacaklardı."[159] İşte bu, eski bir gayrimenkul mantrasıdır –konum, konum, konum.

Apple, mağazaların konumlarını nüfus verileri ve kayıtlı müşteriler hakkındaki bilgileri kullanarak planladı. Apple, mağaza yerlerini seçerken kullandığı ölçütleri hiçbir zaman açıklamamıştır ama Apple'ın perakendecilik stratejisini yakından gözlemleyen Garry Allen, işlettiği

ifoAppleStore.com adresli, Apple mağazalarına adanmış internet sitesinde şirketin bu girişimlerde içinden geçtiği süreçlerdeki parçaları bir araya toplamıştır. Allen'a göre, bu ölçütler bölgedeki kayıtlı Apple müşterilerinin sayısı, özellikle yaş ve hane halkı gelir düzeyleri ile ilgili bazı demografik bilgiler ve belli başlı okul ve üniversitelere ve –zeki bir şekilde– eyaletlerarası anayollara yakınlık gibi özelliklerin bir bileşimiydi. Apple'ın karşılaştığı en büyük sorun uygun alışveriş merkezlerinde yer bulmaktı. Örneğin Apple'ın kendi memleketi San Francisco'da iyi bir konum için üç yıl beklemek zorunda kaldılar.

Jobs'la yaptıkları ilk strateji toplantılarından birinde Ron Johnson'a bütün ürün çeşitleri tanıtıldı: iki dizüstü bilgisayar ve iki masaüstü bilgisayar. Bu, iPod çıkmadan önceydi. Johnson yaklaşık 600 metrekarelik mağazaları sadece dört ürünle doldurma beklentisiyle karşı karşıyaydı. Johnson şöyle diyor: "Ve bu çok zorlu bir görevdi ama en iyi fırsatı getirecek biçimde sonuçlandı çünkü 'madem bu boyutlardaki bir mağazayı dolduracak kadar ürünümüz yok o zaman biz de mağazayı sahiplik deneyimi ile dolduralım' dedik."[160]

Jobs ve Johnson mağazalar üzerinde düşünmeye alışılmadık bir vizyonla başladılar –Johnson'un dediğine göre "yaşamları zenginleştirmek için." Johnson bunu şöyle açıklıyor: "Apple'ın perakendecilik modelini düşünürken Apple ile bağlantılı olması gerekir, dedik. Çok kolay ortaya çıktı… yaşamları zenginleştirmek. Yaşamları zenginleştirme. Apple'ın 30 yılı aşkın bir süredir yaptığı zaten buydu." [161]

Yaşamları zenginleştirme hedefi bizi iki açık hedefe yönlendirdi: mağazaları müşteri deneyimi çevresinde tasarlama ve ürün ömrü boyunca sahip olma deneyiminin farkında olma.

İlk olarak, mağazayı müşteri deneyimi çevresinde tasarlamak perakende deneyimi ile tasarlamakla aynı şey değildir. Perakendecilerin çoğu müşterilerin mağazada ürünleri nasıl bulup seçeceği, sonra da onlara olabildiğince fazla para harcatma konuları üzerine yoğunlaşırlar. Ama Jobs ve Johnson, kendilerine ürünlerin müşterilerin yaşamları, yaşam deneyimleri bağlamına nasıl uyacağını soruyorlardı. Johnson bu konuda şöyle diyor: "Müşterilerin mağaza içindeki deneyimleri hakkında

düşünmüyorduk. 'Bu mağazayı onların yaşam deneyimleri çevresinde tasarlayalım' diyorduk."

İkinci bir noktayı da Johnson şöyle açıklıyor: "Mağazalarımızın müşteri için bir sahiplik deneyimi yaratmasını istiyoruz, dedik." Mağaza alışveriş işleminin gerçekleştiği anla değil ürünün ömrüyle ilgili olmalıydı. Pek çok mağazada satın alma işlemi mağazayla ilişkiyi sona erdirir. Apple mağazalarında ise "Biz bunu ilişkinin başladığı nokta olarak düşünüyoruz."

Johnson şöyle diyor: "Bu nedenle bir liste hazırladık. Yaşamları zenginleştirme nasıl yapılır?" Mağazada sadece doğru ürünlerin olması gerektiği kararlaştırıldı. Çok fazla ürün müşterilerin kafasını karıştırır. Johnson seçenekleri sınırlandırmanın yararlarını Target mağazalarında öğrenmişti. Target yöneticilerinden bazıları rafların olabildiğince çok ürünle doldurulmasını istiyordu. Target'te aynı anda 31 ekmek kızartma makinesi modeli bulunuyordu. Ama Johnson mutfak malzemelerinin önde gelen perakendecisinin –Williams Sonoma'nın– sadece iki ekmek kızartma makinesi modeli bulundurduğunu öğrenmişti. Johnson şu sonuca varıyor: "Önemli olan geniş bir ürün çeşidi bulundurmak değil doğru ürün çeşitlerini sunmak."[162]

Jobs ve Johnson ayrıca müşterilerin bütün ürünlerde "deneme sürüşü" yapmaya da teşvik edilmesi gerektiğine karar verdiler. O sırada bilgisayar mağazalarının çoğu vitrinlerde çalışan ürünler bulunduruyordu ama müşteriler bunlara yazılım yükleyemiyor, internete bağlanamıyor ya da dijital fotoğraf makinelerinde oradaki bilgisayarlara fotoğraf aktaramıyordu. Apple mağazalarında müşterilere satın almadan önce bir makinenin bütün yönlerini deneme serbestliği verilecekti.

Jobs ilk başta birkaç mağaza açıp neler olacağını görme fikri üzerinde kafa yoruyordu. Ama Mickey Drexler'ın önerisi üzerine Apple'ın Cupertino merkez binasının yakınındaki bir depoda gizli bir örnek mağaza yaptırdı. Mağazalar da Apple'ın ürünlerinde izlenen aynı yöntemle tasarlanacaktı: bir prototip hazırlanacak, incelenecek ve mükemmele ulaşana dek geliştirilecekti.

Johnson 20 kadar perakende uzmanı ve mağaza tasarımcısından oluşan bir ekip kurdu ve farklı mağaza tasarımları üzerinde denemeler yapmaya başladı. Ekip mağazaya müşteri dostu ve yaklaşılabilir bir hava vermek için

doğal malzemeler kullanmaya karar verdi: ahşap, taş, cam ve paslanmaz çelik. Renkler nötr olacak ve mağazalarda ürünlerin ışıl ışıl görünmesi için çok iyi bir aydınlatma yapılacaktı. Tipik olarak ayrıntılara ödünsüz bir özen gösteriliyordu. Jobs ilk günlerde tasarım ekibiyle her hafta yarım gün toplantı yapıyordu. *Business 2.0* dergisine göre, bu toplantılardan birinde sadece renkli iMac'lerin mağaza içinde de parlak reklam afişlerinde olduğu gibi parlaması için üç farklı ışıklandırma modeli üzerinde yorucu bir değerlendirme yapılmıştı. Johnson diyordu ki: "Mağazadaki her küçük eleman bu ayrıntılar göz önünde bulundurularak tasarlanır."[163]

Birkaç aylık bir çalışmadan sonra 2000 Ekim'inde prototip mağaza neredeyse hazır hale geldiğinde Johnson'a ilham geldi. Mağazanın Apple'ın bilgisayarı dijital yaşam biçiminin merkezine koyan dijital merkez felsefesini yansıtmadığını fark etti. Prototip mağaza tıpkı Best Buy mağazalarındaki gibi bir köşeye bilgisayarlar başka bir köşeye de fotoğraf makineleri konularak düzenlenmişti. Johnson müşterilere bir dijital fotoğraf albümü oluşturma ya da evde çekilen bir filmi DVD'ye kopyalama gibi şeyleri Mac kullanarak nasıl yapabileceklerini göstermek için mağazada bilgisayarların ve fotoğraf makinelerinin bir arada gruplandırılması gerektiğini fark etmişti.

Johnson, Jobs'a "Steve, bence bu yanlış," dedi. "Sanırım bir hata yapıyoruz. Bu, sadece ürünlerle ilgili bir konu değil söz konusu olan dijital gelecek."[164] Johnson müşterilere bilgisayara bağlanan fotoğraf makineleri, kameralar ve MP3-çalarlarla işler haldeki dijital merkezlerin gösterilmesinin daha etkili olacağını fark etti. Çalışan makineler, Mac'in dijital fotoğrafçılık, video düzenleme ve müzik yapma –yani müşteri adaylarının gerçekten yapmak isteyecekleri etkinlikler– için nasıl kullanılabileceğini gösteren "çözüm bölgeleri" biçiminde düzenlenecekti.

İlk başta Jobs mutlu olmaktan çok uzaktı: "Sen ne dediğinin farkında mısın? Tekrar en baştan başlamamız gerektiğini biliyor musun?" diye bağırarak oradan fırtına gibi çıkıp kendi ofisine gitti. Ama kısa bir süre sonra Jobs'ın ruh hali değişti. Bir saat içinde Jobs daha sakin bir halde Johnson'un ofisine tekrar geldi. Johnson'a Apple'ın iMac gibi en iyi ürünlerinin rafa kaldırılıp en baştan yeniden başlatıldığını söyledi. Bu, sürecin bir parçasıydı. Jobs sonradan *Fortune* dergisine verdiği bir röportajda ilk tepkisinin "Aman Tanrım, hapı yuttuk!" şeklinde olduğunu

ama Johnson'un haklı olduğunu söyleyecekti. "Bu bize altı, dokuz aya mal oldu. Ama son derece doğru bir karardı."[165]

Yeni tasarımdan sonra prototip mağaza dört bölüme ayrılmıştı ve her biri Johnson'un "çözüm bölgeleri" halindeydi. Mağazanın ön kısmının dörtte biri ürünlere, diğer bir dörtte birlik bölümü müzik ve fotoğraflara üçüncü dörtte birlik bölümü Genius Bar ve filmlere, mağazanın en arkasında kalan dörtte birlik bölümü ise aksesuar ve diğer ürünlere ayrılmıştı. Amaç, müşterilerin –konuşma, dijital resimleri paylaşma ya da DVD'leri düzenleme ya da kayıt etme gibi– çözülmesini istedikleri yaşam tarzı sorunlarına bütün "çözümleri" bulabileceği bir yer yaratmaktır.

Mağazalar sadece ürünlerin sergilendiği değil kütüphane gibi halka açık bir yer olarak tasarlanır. Johnson şöyle diyor: "Mağazaların ürünlerle ilgili olmasını değil Apple mağazalarını mağaza olmanın çok ötesine götüren bir deneyimler dizisi ile ilgili olmasını istiyoruz."[166]

Apple, internete bağlı bilgisayarlara sınırsız erişim izni ve birçok mağaza içi etkinlik düzenleyerek mağazaların her zaman tıklım tıklım olmasını sağlar. Her hafta ücretsiz workshoplar, kurslar ve –büyük Apple mağazalarında– yaratıcı profesyonellerin konuşmaları ve müzik gruplarının etkinlikleri olur. Apple Kampı ise geleneksel olarak hareketsiz geçen yaz aylarında yaz boyu süren bilgisayar kurslarına katılmak isteyen binlerce küçük öğrenciyi kendisine çeker.

Büyük, amiral gemisi mağazalarda müşterileri geleneksel olarak daha az bir trafiği olan ikinci kata çıkmaya özendiren camdan yapılmış merdivenler vardır. (Cam merdivenler büyük ilgi görmüş ve çeşitli ödüller almıştır.)

Genius Bar'a Kadar Uzanan Rahatlık

Apple mağazalarındaki en önemli inovasyon Genius Bar'daki uygulamalı eğitim ve teknik destektir. 2000 yılında bilgisayar onarımları birkaç hafta sürebiliyordu. Müşteriler teknik servise telefon etmek, makineyi şirkete göndermek ve geri dönmesini beklemek zorundaydı. Johnson "insanların yaşamını zenginleştirmek bu değil"[167] diyordu. Apple onarım işlerini birkaç güne indirerek hizmet hızı konusunda müşterinin kendi semtindeki kurutemizlemecilerle rekabet edecek bir dönüşüm gerçekleştirmeye karar verdi.

Genius Bar Apple mağazalarının en ayırt edici ve en popüler özelliği haline gelmiştir. Müşteriler sorunlarla karşılaştıklarında yüz yüze arıza arama işlemi yapmayı ya da servise bırakmak yerine yerel alışveriş merkezine götürmeyi seviyorlar. Johnson "Müşteriler Genius Bar'ımızı seviyor" diyordu.

Apple, 2006'da, sıradan bir haftada Genius Bar'ı bir milyonu aşkın insanın ziyaret ettiğini hesaplamıştır. Büyük mağazalarda ise çoğu zaman mağaza açılmadan önce Genius Bar için kuyrukta bekleyen insanlar olur. Bu neredeyse haddinden fazla başarılı olmuş bir uygulamadır. Mağazalara gelen ziyaretçilerdeki olağanüstü artış yüzünden Genius Bar'lar aşırı ilgi görmüş ve çoğu yerde taleple başa çıkmak için randevu uygulaması başlatılmıştır.

Genius Bar fikri aslında müşterilerden gelmişti. Johnson bir odak grubuna herhangi bir müşteri hizmetleri uygulaması ile yaşadıkları en iyi deneyimin ne olduğunu sormuştu. Gruptakilerin çoğu satış için değil yardım için kurulan otel konsiyerj masalarından söz etmişti. Johnson da bilgisayar için bir konsiyerj masası kurmanın iyi bir fikir olabileceğini fark etti. Buraların arkadaş canlısı, sıcak küçük bir bar gibi tasarlanıp barmenin içki yerine ücretsiz tavsiyeler sunabileceğini düşündü.

Johnson bu fikri Jobs'a ilk önerdiği zaman patron biraz kuşkucu yaklaştı. Jobs yüz yüze destek fikrini beğenmişti ama yığınla teknoloji meraklısının olduğunu bilen Jobs halka ilgilenebilecek insan kalitesini yakalayamamaktan korkuyordu. Ama Johnson gençlerin çoğunun bilgisayarlara aşina olduğuna ve teknoloji konusunda yetkin, canayakın ve hizmet amaçlı personel bulmakta fazla güçlük çekmeyeceklerine Jobs'ı ikna etti.

Johnson'nın personel konusundaki en önemli fikri tüketici elektroniği perakendeciliğinde standart bir uygulama halinde bulunan satış komisyonunun kaldırılması fikriydi. Johnson "Apple'daki insanların benim deli olduğumu düşündü"[168] diyor. Ama Johnson mağazaların satış güdümlü baskıcı yerler olmasını istemiyordu. Personelin müşterilerin cüzdanlarına değil kalplerine girmesini istiyordu.

Satış personelinin –pek çoğu Apple hakkında kuşkucu Windows kullanıcılarından oluşan– müşterileri Mac'e geçmeye kibarca ikna etmesi

gerekirdi. Johnson potansiyel müşterilerin çoğu için bunun hızlı bir karar olmayacağını biliyordu. Karar vermeden önce muhtemelen mağazaya üç ya da dört kez geleceklerdi ve Johnson müşterilerin ilk temas kurdukları görevlinin görev başında olmamasından kaygılanmamalarını istiyordu.

Johnson komisyon ödemek yerine çalışanların statülerini yükseltmeye karar verdi. Personelin en iyisi Mac Genius yani tiyatrodaki sunucu kademesine yükselecekti. Johnson şöyle diyor: "Görevin Ben bir Mac Dehası'yım gibi bir kademeye yükseltildi. Ben kentin en iyi Mac adamıyım. İnsanlar kendilerine yardım etmem için mağazaya gelip benimle buluşmak için internette beni arıyor. Benim işim deneyimle insanlar açısından mağazayı zenginleştirmek."

Komisyon olmaması işi saf ticari konumdan çıkarıp onu daha çok bir meslek yani bir tür profesyonellik haline getirir. Personelin çoğu yarı zamanlı ya da saat ücretli olarak çalışıyor olsa bile bir tür profesyonel statünün tadını çıkarırlar. Johnson diyor ki: "Bu yaklaşım, sıkıcı ve zahmetli 'harekete geçip satış yapmam, müşterilerle ilgilenmem gerek' sorununu ortadan kaldırır. Hemen insanların yaşamını zenginleştiriyorum anlayışını getirir. Ve biz de insanlarımızı buna göre seçiyor, motive ediyor ve eğitiyoruz." Elbette bu bir Apple klasiğidir: Perakendeciliğe bile bir misyon bilinci aşılanmıştır.

Apple okulu yeni bitirmiş ve Apple mağazalarında çalışmayı iyi bir ilk iş olarak gören yaratıcı bilgisayar dostları bulmaya çalışır. Apple bir teşvik olarak hizmetiçi eğitim teklif eder. Personel mağazada çalışırken Final Cut Pro, Garageband ve ileride yararlı olabilecek diğer profesyonel yazılım uygulamalarının nasıl kullanıldığını öğrenir. İşe giriş ve işten çıkış oranı, Apple'ın açıklamalarına göre, endüstri ortalaması yüzde 50 olmasına karşın Apple mağazalarında yüzde 20'lik görece düşük bir oranda kalmaktadır.

Mağazalar iyi tasarlanmış alışveriş merkezleri konumundan, evrim geçirerek öğrenme ortamlarına dönüşüyor. Apple büyük mağazalarının bazılarında ek olarak tavsiye ve onarım amaçlı bir iPod barı ve müşterilere film yapma ya da fotoğraf albümleri gibi yaratıcı projeler konusunda yardım amaçlı Studio barı gibi "tavsiye" barları da açmaktadır. Ücretsiz tavsiye fikri diğer perakendecilere de yayılmaya başladı. Örneğin Whole Foods süpermarketleri 2006'da Teksas'ın Austin kentindeki bir

mağazasında yemek tarifleri ve içerikleri konusunda bir tavsiye barı açarak deneme yapmaya başladı.

Bilgisayar şirketlerinin çoğu mallarını yüksek hacimli büyük mağazalarda satarken ve sadece telefonla destek hizmeti sunarken Apple'ın mağazaları radikal ve farklı bir girişimdir. Johnson, mağazalara, bir bilgisayar yerine insanla ilgilenmek anlamında, "high touch" diyor. Bu terim bazen iyi müşteri hizmetleri anlamında kullanılıyor. Nordstrom ve Starbucks'ın "yüksek duyarlılık" gösterdiği söylenir ama hiç kimse bu terimi daha önce bilgisayarla kullanmayı denememişti. Johnson şöyle diyordu "İleri teknolojili bir dünyada biraz "yüksek duyarlılık" görmek iyi olmaz mı?" Jobs ve Johnson bilgisayar dünyasına iyi bir hizmet verme anlayışını yerleştirmeye ve insanların teknoloji alışverişlerinin şeklini değiştirmeye karar vermişlerdi.

Perakende mağazaları Apple'ın işteki inovasyonunun bir göstergesidir. Felsefe, tasarım ve mağazadaki ürünlerin düzenlenişi dijital merkez stratejisinden geliyordu, uygulama ise Jobs'ın müşteri deneyimleri üzerine ödünsüz bir biçimde odaklanmış olmasından.

• Müşteriyi göz önünde bulundurmayı hiç ihmal etmeyin. Cube modeli fiyaskoya dönüştü çünkü müşteriler için değil tasarımcılar için üretilmişti.

• Pazar ve endüstri üzerinde çalışın. Jobs her zaman hangi yeni teknolojilerin ortaya çıktığını görmek için gözünü dört açar.

• Mutlaka inovasyon yapacağım şeklinde düşünmeyin. İnovasyonu sistemli hale getirmek Michael Dell'in dans etmeye çalışmasını izlemek gibidir: işkence.

• Ürünler üzerine konsantre olun. Bütün parçaları bir araya getiren çekim gücü ürünlerdir.

• İtici güçlerin bir fark yarattığını unutmayın. En büyük ya da en zengin olmaya değil büyük ürünler üzerine odaklanın.

• Çalın. Başkalarının büyük fikirlerini çalmaktan utanç duymayın.

• Birleştirin. Jobs'a göre yaratıcılık sadece parçaları birleştirmektir.

• Öğrenin. Jobs gayretli bir resim, tasarım ve mimarlık öğrencisidir. Hatta Mercedeslere bakmak için otoparklarda bir o yana bir bu yana koşturur.

• Esnek olun. Jobs Apple'ı özel yapan –ama aynı zamanda büyümeye de engel olan– köklü geleneklerin çoğunu bıraktı.

• Gemileri yakın. Jobs daha yeni, daha küçük bir modele yer açmak için en popüler iPod'u öldürdü. Gemileri yakın ki kendinizi direnmek ve savaşmak zorunda hissedin.

• Prototip yapın. Apple'ın mağazaları bile diğer bütün ürünleri gibi geliştirildi: prototipi yapıldı, düzenlendi, geliştirildi.

• Müşterilere sorun. Çok tutan Genius Bar fikri müşterilerden geldi.

7. Bölüm

Vaka Örneği: Hepsi iPod'la Nasıl Bir Araya Geldi?

> "Yazılım kullanıcı deneyimidir. iPod ve iTunes örneklerinde kanıtlandığı üzere, yazılım sadece bilgisayarların değil tüketici elektroniğinin de itici teknolojisi haline gelmiştir."
>
> —*Steve Jobs*

A pple'ı ayakta kalma mücadelesi veren bir PC şirketi olmaktan çıkarıp bir elektronik devine dönüştüren ürün iPod'dur. iPod'un ortaya çıkış biçimi önceki bölümlerde ele aldığımız birçok konuyu kanıtlamaktadır: iPod, yakın bir şekilde birlikte çalışan küçük ekiplerin ürünüydü. Jobs'ın inovasyon stratejisinden doğdu: Dijital merkez. Tasarımı müşteri deneyimi –yani dijital ezgiler içeren büyük bir kütüphanede nasıl gezileceği– göz önünde tutularak yapıldı. Apple'ın tekrarlanan tasarım süreci ile oluşturuldu ve bazı önemli fikirler hiç beklenmedik yerlerden geldi (örneğin menü tekerleği bir tasarımcı tarafından değil bir reklam yöneticisi tarafından önerildi). Temel bileşenlerden birçoğunun kaynağı şirket dışındaydı ama Apple bunları benzersiz ve yenilikçi bir biçimde birleştirdi. Ve o kadar büyük bir gizlilik içinde tasarladı ki Jobs'ın kendisi bile iPod'un isim hakkını zaten aldıklarını bilmiyordu.

Ama hepsinden önemlisi iPod gerçekten bir takım çalışmasının ürünüydü. Ekipten biri bunu şöyle anlatıyordu: "Birçok beyin fırtınası oturumu yaptık. Apple'da ürünler çok katılımcı bir yöntemle ortaya çıkar. Birçok insanla, birçok toplantıda, birçok fikir tartışılır. Bu bir takım yaklaşımıdır."[169]

Dijital Merkeze Yeniden Bakış

Zorunluluk icatların anasıdır. Apple, diğer şirketler uzak durduğu için OS X sistemine yönelik uygulama yazılımı yazmaya başladı ve bu şirket için başka bir altın fırsat haline dönüştü.

2000 yılında iMac Apple'ın geri dönüşünün habercisiydi ama Jobs'ın yazılımcıları OS X için yazılım hazırlamaya ikna etme çabaları net bir yankı bulmuyordu. Ama Mac'in en büyük yazılımcılarından biri olan Adobe tüketici düzeyindeki yazılımını OS X'e uyarlamayı açıkça reddetmişti.

Jobs *Fortune* dergisine şöyle diyordu: "Açıkça hayır dediler. Şok olduk çünkü Mac'in ilk günlerinde büyük destekçimiz olmuşlardı. Ama biz de dedik ki 'Tamam, eğer bize kimse yardım etmeyecekse o zaman biz de bunu kendimiz yapmak zorunda kalacağız.'"

Aynı zamanda müşteriler bilgisayarlara takılacak biçimde tasarlanmış birçok elektronik alet –Palm Pilot'lar, dijital fotoğraf makineleri ve kameralar– satın almaya başlıyordu ama Jobs'a göre fotoğrafları ya da evde çekilen filmleri düzenleyecek iyi bir yazılım yoktu –ne Mac ne de Windows bilgisayarlarında.

Jobs Apple'ın bu aletlerin yeteneklerini geliştirecek –örneğin ev yapımı filmleri kolayca düzenlenmesini sağlayacak– bir yazılım üretmesi halinde müşterilerin resimlerini ve filmlerini düzenlemek ve cep telefonlarını senkronize etmek için Mac bilgisayarları alabileceğini düşünüyordu. Mac evin dijital merkezi, yani bütün bu aygıtları birleştiren teknoloji merkezi haline gelecekti.

Jobs, 6. Bölüm'de değindiğimiz gibi, Macworld 2001'de PC'nin üçüncü altın çağına vurgu yapmıştı: "Bu çağ dijital aletlerin her yere egemen olacağı bir dönemdir: CD-çalarlar, MP3-çalarlar, cep telefonları, dijital fotoğraf makineleri, dijital kameralar ve dahası. Biz Mac'in bu aletlere katkı sağlayarak bu yeni dijital yaşam biçiminin merkezi olabileceğinden eminiz."[170]

Dijital merkez eski "öldürücü uygulamalar" stratejisi üzerinde yeni bir yorumdur. Müşteriler bilgisayarları genellikle sadece donanımları için almaz; çalıştırabildiği yazılımlarla daha çok ilgilenirler. Seçkin bir öldürücü yazılım parçası genellikle kendisini çalıştırabilen makinenin başarısını garantilemek için yeterlidir. Apple II ilk hesap çizelgesi programı VisiCalc sayesinde büyük bir başarı yakalamıştı. Nintendo da Mario Kardeşler oyunları sayesinde oyun konsollarında büyük bir güç haline gelmişti. Ve Mac ise ancak masaüstü yayıncılığı devrimini başlatan standart bir belge ve

yazıcı dili olan PostScript'in Adobe tarafından geliştirilmesinden sonra uçuşa geçmişti.

Jobs'ın dijital merkez stratejisi karma bir başarı getirmiştir. Bu stratejinin esinlendirdiği yazılımlar –iPhoto, iMovie ve Garageband gibi uygulamalar– eleştirmenlerin büyük beğenisini kazanmıştır ve bazılarınca her platform üzerindeki en iyi uygulamalar olarak kabul edilmektedir. Ama kendi açılarından Mac bilgisayarlarına büyük sayılarda yeni müşteri çekme konusunda başarısız olmuşlardır. Öldürücü uygulamalar olduklarını kanıtlayamamışlardır.

Bununla birlikte şirket stratejisi olarak bilgisayarın dijital merkez olması fikri olağanüstü başarılı olmuştur ve hâlâ da öyledir.

Gözlemcilerin çoğunun hâlâ Apple ile Microsoft'u karşılaştırdığı ve eski girişim savaşının ötesini göremediği sırada Jobs müşteriler üzerine odaklanıp büyüyen dijital eğlence devrimini gördü. Bilgisayarlar sadece *iş* için değil, bir *yaşam biçimi* için kilit teknoloji haline geliyordu. Dijital merkez fikrinden, Microsoft'un Office takımının eşdeğeri haline gelmekte olan Apple'ın yazılım uygulamaları takımı ortaya çıktı. Ve bu fikir, daha önce de değindiğimiz gibi, iPod, iTunes müzik mağazası ve Apple'ın olağanüstü başarılı mağazalarının da esin kaynağı oldu.

Jobs'ın Yanlış Adımı:
Müşteriler Video Değil Müzik İstiyordu

İlk iMac'in önemli özelliklerinden bir tanesi FireWire portu sayesinde tüketicilerin kameralarına bağlanabilme özelliğiydi. FireWire standart bir ekipmandır ve iMac ev videosu düzenleme istasyonu olarak tasarlanan ilk tüketici bilgisayarıydı.

Jobs uzun süredir video ile ilgileniyordu ve ilk Mac'in masaüstü yayıncılık konusunda yaptığını iMac'in de video konusunda yapma potansiyeli olduğunu düşünüyordu. Jobs'ın yarattığı ilk dijital merkez yazılımı parçası, kolay kullanımlı bir video düzenleme uygulaması olan iMovie'ydi.

Sorun şuydu; 1990'ların sonlarında tüketiciler dijital videodan çok dijital müzikle ilgileniyordu. Jobs video ile o kadar ilgilenmişti ki dijital müzik

devriminin başlangıcını fark edememişti. Jobs'ın bir teknoloji gözlemcisi olarak iyi bir ünü vardır. Geleceğin teknolojisini –grafik kullanıcı arayüzü, fare, şık MP3-çalarlar– tahmin etme yeteneği olduğuna inanılır ama milyonlarca müzikseverin Napster ve diğer dosya paylaşım siteleri aracılığıyla milyarlarca müzik parçası alıp verdiğini hiç mi hiç fark etmedi. Kullanıcılar kendi CD koleksiyonlarını parçalara ayırıp şarkıları internet üzerinden başkalarıyla paylaşıyordu. 2000 yılında müzik stereo müzik aletlerinden ayrışıp bilgisayarlarla buluştu. Özellikle öğrenci yurtlarının odalarında dijitale akın vardı ve üniversite öğrencileri iMac satışlarının büyük bir kaynağı olmasına karşın Apple'ın dijital müzik koleksiyonlarını yönetmek için herhangi bir müzikçalar yazılımı yoktu.

Apple, Ocak 2001'de genel ekonomik durgunluk nedeniyle 195 milyon dolarlık zarar ve satışlarında büyük bir düşüş olduğunu açıkladı. Bu, Jobs'ın şirkete geri dönmesinden bu yana gerçekleşen ilk ve tek çeyreklik zarardı. Müşteriler CD yazıcısı olmayan iMac'leri almayı bırakmıştı. Jobs analistlerle yaptığı bir konferans görüşmede iMac ürün dizisine CD yazıcısı koymayarak "treni kaçırdığını" kabul etti.[171] Dersini almıştı. Sonradan bu konuda şöyle demiştir: "Kendimi aptal gibi hissediyordum. Treni kaçırdığımızı düşünüyordum. Yetişmek için çok çaba harcamak zorundaydık."[172]

Oysa diğer PC üreticileri bunu ıskalamamıştı. Örneğin Hewlett-Packard'ın bilgisayarlarında Apple'ın da izlemek zorunda olduğu önemli bir özellik olan CD yazıcılar vardı. Apple küçük bir şirketten SoundJam MP adlı popüler bir müzikçaların lisansını aldı ve onun başarılı programcısı Jeff Robbin'i Apple'a transfer etti. Robbin Jobs'ın direktifleri doğrultusunda SoundJam'i iTunes'a (genellikle basitleştirerek) uyarlamak için birkaç ay uğraştı. Jobs SoundJam'i Ocak 2001'deki Macworld Expo'da tanıttı.

Jobs açılış konuşmasında kalabalığa şöyle diyordu: "Apple en iyi yaptığı şeyi yaptı: karmaşık uygulamaları basitleştirme ve süreç içerisinde onları daha iyi hale getirme işini. Ve umuyoruz ki bu program son derece basit kullanıcı arayüzü ile çok daha fazla insanın dijital müzik devrimine katılmasını sağlayacaktır."

Robbin iTunes üzerinde çalışırken Jobs ve emrindeki idari ekip herhangi bir fırsat olup olmadığını görmek için *gadget* denilen mini uygulamaları

incelemeye başladılar. Ve dijital fotoğraf makineleri ve kameraların çok iyi tasarlandığını ama müzikçalarların farklı bir durumda olduğunu fark ettiler. iPod ürün pazarlama başkan yardımcısı Greg Joswiak *Newsweek* dergisine "Ürünler berbattı" demiştir.[173]

Dijital müzikçalarlar ya büyük ve biçimsiz ya da küçük ve kullanışsızdı. Çoğunda 32 ya da 64 MB kapasiteli, oldukça küçük bellek çipleri vardı ve sadece birkaç düzine şarkı depolanmasına olanak sağlıyordu –yani portatif bir CD-çalardan pek farkı yoktu.

Ama Fujitsu'nun 2,5 inçlik hard diskini kullanan birkaç müzikçalar vardı. En popüleri Singapur merkezli Nomad Jukebox adlı bir müzikçalardı. Yaklaşık olarak portatif bir CD-çalar büyüklüğünde ama onun iki katı ağırlığında olan Nomad Jukebox "küçücük" bir alette binlerce şarkı depolama umudu veriyordu ama birkaç korkunç aksaklık vardı: Şarkıları bilgisayardan manüel olarak aktarmak için USB 1 kullanıyordu ve bu bıkkınlık verici bir yavaşlık getiriyordu. Arayüz özel bir mühendislik gerektiriyordu (inanılmaz derecede berbattı). Ve pilleri çoğu zaman sadece 45 dakikada bitiyordu.

İşte Apple için fırsat buradaydı.

On yılı aşkın bir süre boyunca Apple'ın donanım bölümünün başında bulunan deneyimli mühendis Jon Rubinstein, "Bir müzikçalar yapmak kimin fikriydi bilmiyorum ama Steve hemen üzerine atladı ve bu konuya bir bakmamı söyledi"[174] diyor. Şimdi Palm şirketinin yönetim kurulunda yönetici olan Rubinstein ince, uzun boylu, ellili yaşların başında bir New Yorklu; kolayca gülen bir yüzü ve martaval atmayan açık sözlü bir tavrı var.

Apple'a 1997'de yine Jobs'ın donanım işlerine baktığı NeXT'ten geldi. Rubinstein Apple'dayken Bondi mavisi iMac'ten su soğutmalı iş istasyonlarına ve elbette iPod'a kadar bir dizi çığır açan makinenin üretimini yönetti. Apple 2004'te iPod ve Macintosh olarak iki ayrı kısma bölününce Rubinstein, hem kendisinin hem de iPod'un Apple için ne kadar önemli olduğunun bir kanıtı olarak iPod tarafının başına getirildi.

Apple ekibi, Nomad'ın başına dert olan sorunların çoğunu iPod'un çözebileceğini biliyordu. iPod'daki FireWire konektörü şarkıları bilgisayardan hızla belleğe aktarabiliyordu: bütün bir CD'yi birkaç saniye,

büyük bir MP3 kütüphanesini ise sadece birkaç dakika içinde. Ve hızla büyüyen cep telefonu endüstrisi sayesinde sürekli olarak yeni bataryalar ve yeni ekranlar piyasaya çıkıyordu. İşte Jobs'ın "vektörlerin gittiği yön" –bir gözünüzü avantajlı teknolojik ilerlemeler üzerinde tutma– anlayışı budur. Ve iPod'un gelecek sürümleri cep telefonu teknolojisindeki gelişmelerin avantajlarından da yararlanabilecektir.

2001 Şubat'ında Tokyo'da düzenlenen yıllık Macworld Expo etkinliği sırasında Rubinstein Apple'ın hard disk tedarikçisi Toshiba'ya rutin ziyaretlerinden birini daha gerçekleştirirken yöneticiler ona yeni geliştirdikleri küçük bir sürücü gösterdiler. Diskin çapı sadece 1,8 inçti –rakip müzikçalarlarda kullanılan 2,5 inçlik Fujitsu sürücülerinden önemli ölçüde küçüktü– ama Toshiba'nın bunun nerede kullanılabileceği konusunda hiçbir fikri yoktu. Rubinstein bu olayı şöyle anlatıyor: "Onunla ne yapacaklarını bilmediklerini söylediler. Belki de küçük bir notebookta kullanacaklardı. Geri döndüm ve Steve'e 'bunu ne yapacağımı biliyorum; bütün parçaları bir araya getirdim' dedim. O da 'Öyleyse hiç durma' dedi."

iPod ürün pazarlama başkan yardımcısı Greg Joswiak, *Cornell Engineering Magazine* dergisine şöyle demiştir: "Jon teknolojiyi görme ve onun ne kadar işe yarar olduğunu değerlendirme konusunda çok iyidir. iPod Jon'un teknolojik bir parçanın potansiyelini görme yeteneğinin bir kanıtıdır ve o çok ama çok küçük, biçim etkenli hard diski değerlendirmesi buna önemli bir kanıttır."

Rubinstein yeni Mac'ler üzerinde çalışan mühendislerin hiçbirinin dikkatini dağıtmak istemiyordu. Bu yüzden ayrıntılarla ilgilenmesi için 2001 Şubat'ında mühendis Tony Fadell'i danışman olarak işe aldı. Fadell küçük elaletleri üretiminde çok deneyimliydi: Hem General Magic hem de Philips için popüler aletler geliştirmişti. Ortak bir tanıdıkları Rubinstein'a onun telefonunu vermişti. Rubinstein bunu şöyle anlatır: "Tony'i aradım. O sırada kayak pistindeymiş. İçeri girene kadar hangi iş üzerinde çalışmaya başlamak üzere olduğunu bilmiyordu."

Jobs sonbahara kadar, yani tatil alışverişi sezonundan önce, mağazalara bir müzikçalar koymak istiyordu. Fadell mühendis ve tasarımcılardan oluşan küçük bir ekibin başına getirildi ve ekip çok kısa bir süre içinde aleti üretmeyi başardı. Rubinstein iPod'un çok sıkı bir gizlilik içinde üretildiğini söylüyor. O sırada Apple'ın genel merkezinde çalışan yedi bin personelden

sadece elli-yüz kadarı dışında hiç kimsenin başından sonuna kadar iPod projesinin varlığından bile haberi yoktu. Ekip, projeyi olabildiğince çabuk tamamlamak için Toshiba'dan hard disk, Sony'den batarya ve Texas Instruments şirketinden bazı kontrol çipleri gibi hazır parçalardan olabildiğince fazla sayıda alıyordu.

Temel donanımın projeleri, oturma odalarına konulabilecek kadar büyük bir müzikçalar ve bir de sigara paketi boyutlarında portatif bir alet gibi birkaç farklı dijital müzikçalar için sözde referans tasarımlar üzerinde çalışmakta olan PortalPlayer adlı yeni kurulmuş bir Silikon Vadisi şirketinden satın alındı.

Ekip ayrıca Apple'ın kendi uzmanlarından da büyük yardımlar aldı. Rubinstein "Sıfırdan başlamamıştık," diyor: "Bir donanım mühendisliği grubu emrimizdeydi. Elektrik temini konusu ortaya çıktığında elektrik kaynağı ekibimiz emrimizdeydi. Bir ekrana ihtiyaç duyunca bir ekran grubu geliyordu. Yapı ekibinden de yardım aldık. Bizde zaten yerleşmiş olan teknolojilerden dolayı bu son derece güçlü bir ürün oldu."

En büyük sorun pil ömrüydü. Şarkıları çalarken disk dönmeye devam ederse piller hemen bitiyordu. Çözüm, birkaç şarkıyı çok daha az enerji tüketen bellek çipleri bankasına yüklemekti. Sürücü, birkaç şarkı daha yüklemesi gereken zamana kadar uykuya yatırılabilecekti. Başka üreticiler atlama koruması konusunda benzer bir yapı kullanmış olsalar da ilk iPod'da 32 MB'lık bir arabellek vardı. Bu, pillerin iki ya da üç saat yerine on saate kadar dayanmasını sağlıyordu.

Aygıtın parçaları göz önünde bulundurularak iPod'un nihai şekli belirlendi. Doğal olarak bütün parçalar bir iskambil destesi kadar ince bir kutuda bir araya sıkıştırıldı.

Rubinstein şöyle diyordu: "Bazen ürünlerin biçiminin yapıldıkları malzemelerden ötürü neye benzeyeceği açıktır ve bu da öyle anlardan biriydi. Parçalar bir araya getirildiğinde nasıl görüneceği açıkça belliydi."

Buna karşın, Apple'ın Jonathan Ive yönetimindeki tasarım grubu ardı ardına prototipler üretiyordu. Ive'ın tasarım grubu, üreticiler ve mühendislerle yakın bir işbirliği halinde tasarımı sürekli makaslayarak geliştiriyordu.

Hata ayıklama çalışmalarını kolaylaştırmak için ilk iPod prototipleri "gizli birimler" olarak adlandırılan büyük bir ayakkabı kutusu boyutunda polikarbonat koruyucular içinde üretiliyordu. Diğer birçok Silikon Vadisi şirketi gibi Apple da hangi konuda çalışmalar yaptığını öğrenmek isteyen rakiplerinin endüstri casusluğu çalışmalarına maruz kalmaktadır. Bazı gözlemciler polikarbonat kutuların prototipleri olası casuslardan gizlemek için kullanıldığını ileri sürüyorlar. Ama mühendisler kutuların tamamen işlevsel olarak kullanıldığını söylüyorlar: bu kutular büyük ve erişilebilirdi ve eğer bir sorun olursa arıza arama çalışması bunların içinde kolaylıkla yapılabilirdi.

iPod'un yazılımını geliştirirken zamandan kazanmak için üzerine inşa edilecek bir temel olması açısından, dışarıdan, düşük düzeyli bir temel işletim sistemi alındı. Bu yazılımın lisansı, daha önce Newton üzerinde çalışmalar yapmış olan eski Apple mühendisi Paul Mercer tarafından kurulan ve cep telefonları için bir işletim sistemi geliştirmekte olan yeni bir Silikon Vadisi şirketi Pixo'dan alındı. Pixo sistemi çok düşük bir düzeye sahipti: hard diske müzik dosyaları yükleme gibi işleri yapıyordu. Sistemde ayrıca ekranda çizgiler ya da kutular çizme komutları olan arayüz oluşturma kütüphaneleri de vardı. Hazır bir kullanıcı arayüzü yoktu. Apple iPod'un ünlü kullanıcı arayüzünü Pixo'nun düşük düzeyli sisteminin üzerine inşa etti.

Menü tekerleği fikri Apple'ın pazarlama bölümünün başındaki Phil Schiller'dan çıktı. Schiller, ilk toplantılardan birinde oldukça açık bir biçimde şöyle demişti: "Bu ürün için tekerlek en doğru kullanıcı arayüzü olur." Ayrıca Schiller, tekerleğin ne kadar çok döndürülürse menülerin o kadar hızlı akması fikrini de önerdi ki bu iPod'u rakip müzikçalarları kullanmanın zorluklarından uzak tutan dahice bir dokunuştu. Apple geleneksel seri tasarım sürecini izliyor olsaydı menü tekerleği fikri belki de önerilmeyecekti.

iPod'un en ayırt edici özelliği menü tekerleğiydi. Bir MP3-çaları kontrol etmek için tekerlek kullanmak o zaman için görülmemiş bir şeydi ama şaşırtıcı biçimde işlevsel olmuştu. Rakip MP3-çalarlar standart tuşları kullanıyordu. Menü tekerleği sihirli bir yaratıcı eylem olmuş gibi görünmektedir. Neden daha önce başka biri böyle bir kontrol aygıtı geliştirememişti? Ama Schiller'ın menü tekerleği de damdan düşer gibi

gelmedi; bu tür tekerlekler, farelerden bazı Palm Pilot çeşitlerine kadar birçok elektronik alette oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bang & Olufsen şirketinin BeoCom telefonlarında da telefon numaraları listelerini ve aramaları incelemek için kullanılan çok bildik, iPod benzeri bir kadran var. 1983'te Hewlett-Packard 9836 iş istasyonunun da metinde gezmek için kullanılan benzer bir tekerleği olan bir klavyesi vardı.

Yazılım tarafında ise Jobs iPod'un arayüzü ve iTunes ile etkileşimi konusunda programcı Jeff Robin'i görevlendirmişti. Arayüz, daha önce Apple'ın QuickTime ortam oynatıcısının temiz ve basit arayüzünü yapmış olan interaktif tasarımcı Tim Wasko tarafından ayarlandı. Donanım tasarımcıları gibi Wasko da model üstüne model geliştiriyor ve bir toplantı masasına serilerek kolayca incelenip tartışılacak biçimde büyük parlak kağıtlara basarak sunum yapıyordu.

Robin bunu şöyle anlatıyor: "Steve ve diğer birkaç kişiyle birlikte saat dokuzdan bire kadar gecelerce oturup görüştüğümüzü anımsıyorum. Deneme yanılma yöntemiyle her gün daha da basitleştirilerek geliştirildi. Birbirimize bakıp 'Evet, tabii. Neden bunu başka bir biçimde yapmak isteyelim ki?' dediğimiz zaman sona geldiğimizi anlamıştık."[175] Jonny Ive'ın donanım prototipleri gibi iPod'un sezgisel bir biçimde elde edilen arayüzü de tekrarlanan bir deneme yanılma yöntemli bir tasarım süreci ile ortaya çıkmıştı.

Jobs iPod'un iTunes ile kusursuz bir şekilde çalışması ve birçok fonksiyonun özellikle şarkı aktarımının otomatik olması konusunda ısrar ediyordu. Palm şirketinin Palm Pilot'ları bağlandıklarında otomatik olarak güncelleyen HotSync yazılımı model alındı. Kullanıcılar iPod'larını bilgisayara takınca –kullanıcı herhangi bir şey yapmadan– şarkıların otomatik olarak alete yüklenmesi gerekiyordu. Bu kullanım kolaylığı iPod'un başarısındaki ilan edilmemiş sırlardan biridir. Kendisinden önceki müzikçalarların aksine iPod ve iTunes bir dijital müzik koleksiyonunu yönetmenin zorluklarını hafifletti. Rakip müzikçalarların çoğu kullanıcının birçok işlem yapmasını gerektiriyordu. Şarkıları yüklemek için tutup müzikçalarların simgesine sürüklemeleri gerekiyordu. Bu da insanın sırtında bir yüktü ve çoğu insanın uğraşarak zaman harcamamak istemediği bir şeydi. iPod bunu değiştirdi. Jobs iPod'un bu kolay işleyişini *Fortune* dergisine üç kelimeyle şöyle anlatacaktı: "Takın. Vırrr. Bitti."[176]

iPod Adını Nasıl Aldı?

“Open the Pod Bay Door, Hal!”

Apple mühendisleri, donanım üzerinde, Robbin ve şirket iTunes üzerinde çalışırken serbest çalışan bir reklam yazarı da yeni aletin adı üzerinde çalışıyordu. San Francisco’da yaşayan reklam yazarı Vinnie Chieco iPod adını önerdi ama Jobs ilk başta kabul etmedi.

Chieco, Apple tarafından işe alındı ve yeni MP3-çaların sadece bilgisayar tutkunlarına değil sıradan halka nasıl sunulacağı konusunda yardımcı olma görevi verilen bir ekibe katıldı. Bu görev, pazarlama ve ürünün neler yapabileceğini göstermek kadar ona bir isim bulmayı da kapsıyordu.

Chieco bazen Jobs’la haftada iki ya da üç kez görüşerek birkaç ay boyunca Apple’a danışmanlık yaptı. Dört kişilik ekip büyük bir gizlilik içinde Apple’ın grafik tasarım bölümünün bulunduğu binanın tepesindeki penceresi bile olmayan küçük bir ofiste toplanıyordu. Oda elektronik olarak kilitleniyordu ve oraya girebilmek için Jobs dahil sadece dört kişide anahtar vardı. Odada büyük bir toplantı masası ve birkaç bilgisayar vardı. Fikirlerden bazıları duvarlara yapıştırılmıştı.

Grafik tasarım bölümü diğer pek çok görevin yanısıra Apple’ın ürün ambalajlarının, broşürlerinin, ticari fuar flamalarının ve mağaza tabelalarının tasarımından sorumludur. Apple’ın bünyesinde grafik bölümünün öncelikli bir konumu vardır: çoğu zaman Apple’ın gizli ürünleri hakkında çok önceden bilgi sahibi olur. Apple gizliliği korumak için net bir biçimde bölümlere ayrılmıştır. Çalışanlara tıpkı gizli bir devlet birimindeki gibi sadece gerektiği kadar bilgi verilir. Yeni ürünler hakkındaki bilgiler çeşitli birimlere sadece parça parça verilir ve bütün ayrıntıları sadece yönetim ekibi bilir.

Çoğu zaman yeni ürünlerin ayrıntılarını yönetici ekipten sonra ilk öğrenen kişiler ambalajlama ve tabela materyallerini hazırlaması gereken grafik bölümündeki ressam ve tasarımcılar olur. Örneğin Apple içinde iPod’un adını öğrenen ilk gruplardan biri grafik bölümüydü çünkü onların ambalajları hazırlaması gerekiyordu. iPod üzerinde çalışan –donanım ve yazılım ekipleri dahil– diğer bütün ekipler aleti sadece kod adıyla, “Dulcimer” (santur) olarak biliyordu. Grafik bölümü içinde bile bilgi katı

bir şekilde ayrılmıştı. Bölümde yaklaşık yüz kişilik bir personel var ama sadece küçük bir grup –yaklaşık yirmi otuz kişi– dışında hiç kimsenin ayrıntılar şöyle dursun iPod'un varlığından bile haberi yoktu. Bölümdeki diğer personel iPod'u 2001 Ekim'inde Jobs basına tanıttığı zaman öğrenecekti.

Jobs isim bulma süreci sırasında iPod'un tanımlayıcı sloganını belirlemişti: "Cebinizde 1.000 şarkı." Bu tanımlayıcı slogan aletin adının tanımlayıcı olması zorunluluğunu ortadan kaldırdı; artık adının müziğe ya da şarkılara gönderme yapması gerekmiyordu. Jobs müzikçaları tanımlarken sürekli olarak Apple'ın dijital merkez stratejisine gönderme yapıyordu: Mac birçok *gadget* için bir merkez, yani merkezi bağlantı noktasıdır. Chieco da buradan hareketle bağlantı merkezleri, yani başka şeylerin kendisine bağlandığı objeler hakkında düşünmeye başladı.

Chieco en önemli bağlantı merkezinin bir uzay gemisi olabileceğini düşündü. Uzay gemisinden daha küçük bir gemiyle, yani bir modül ile ayrılabilirdiniz ama daha sonra yakıt ve yiyecek almak için ana gemiye dönmeniz gerekirdi. Daha sonra Chievo'ya saf beyaz plastik bir yüzeyi olan bir iPod prototipi gösterildi. Chieco şöyle diyor: "Beyaz iPod'u görür görmez aklıma *2001: A Space Odyssey* filmi ve şu sözler geldi. 'Open the Pod Bay Door, Hal!'"

Artık yapılacak tek iş iMac'deki gibi önüne "i" ekini eklemekti. Apple bu öneki ilk kez iMac'le 1999'da kullandığı zaman bunun "internet" anlamında kullanıldığını söylemişti. Ama bu önek şimdi –iPhone'dan iMovie'ye kadar– çok geniş bir ürün çeşidinde kullanılıyor ve artık o kadar akla yatkın gelmiyor. Bazıları "i" harfinin Apple'ın ürünlerinin bireysel doğasını ifade etmek üzere birinci tekil kişi anlamında kullanıldığını ileri sürmektedir.

Chieco, kartlara yazılmış birkaç düzine alternatifin yanısıra bu adı sundu. Ama şu anda düşünülen diğer isimlerin hiçbirinden söz etmek istemiyor. Jobs kartları tek tek incelerken iki gruba ayırdı: adaylar ve reddedilenler. iPod'un yazılı olduğu kart reddedilenler arasına gitti. Ama toplantının sonunda Jobs karşısındaki dört kişiden görüşlerini söylemelerini istedi. Chieco masanın karşı tarafına uzanıp reddedilenler grubundaki "iPod" kartını aldı ve şöyle dedi: "Steve'in bunu açıklama biçimi ile bu isim bana

mantıklı geldi. Bu mükemmel bir benzerlikti. Çok mantıklıydı. Bir de iyi bir isimdi." Jobs da Chieco'ya bunu düşüneceğini söyledi.

Toplantıdan sonra Jobs çeşitli alternatif isimlerle ilgili bir pazar araştırması yapmaya başladı; şirket içinden ve dışarıdan güvendiği insanlara soruyordu. Chieco "Jobs bir sürü isim sayıyordu" diyor. "Birçok isim vardı. Etrafa sormaya başladı." Birkaç gün sonra Jobs Chievo'ya iPod lehinde karar verdiğini söyledi. Ama herhangi bir açıklama yapmadı. Chieco'ya sadece şöyle dedi: "Bu isim üzerinde düşündüm. Hoşuma gitti. İyi bir isim." Apple'dan adının açıklanmasını istemeyen bir kaynak (çünkü işinden olmak istemiyor) Chieco'nun anlattıklarını doğruladı.

California, Mountain View kentindeki Brighter Naming şirketinin başkanı, isimlendirme uzmanı Athol Foden, Apple'ın hayata geçirilemeyen bir internet kiosku projesi için iPod adını 24 Temmuz 2000'de zaten onaylatmış olduğunu ifade eder. Apple, kayıtlara göre, iPod adını "bilgisayar ekipmanı içeren halka açık bir internet kiosk alanı" için tescil ettirmiştir.

Foden, iPod adının insan için tasarlanmış bir modül olan internet kiosku için düşünülmesinin bir müzikçalar için düşünülmüş olmasından daha mantıklı olduğuna dikkat çekiyor ve şöyle diyor: "Onaylatılmış isimler dolabına bakınca iPod olduğunu gördüler, hepsi bu. Ürüne bakarsanız gerçekten uygun olmadığını görürsünüz. Ama hiç fark etmez. Bu isim de kısa ve sevimli."

Foden isim dahice bir buluş diyor: basit, kolay hatırlanır ve en önemlisi ürünü tanımlayıcı değil bu nedenle teknoloji geliştikçe aletin işlevi değişse bile kullanılabilir. Foden, "i" önekinin "iMac" adındaki "internet" ya da "ben" anlamındaki birinci tekil kişi olarak çifte anlamına da dikkat çekiyor.

Chieco Apple'ın iPod adını zaten onaylatmış olduğunu söylediğimde şaşırdı. Bundan haberi yoktu ve görünüşe göre Jobs da habersizdi. Chieco, internet kiosku bir rastlantı olsa gerek, diyordu. Bu adı Apple'daki başka bir ekibin onaylatmış olabileceğini ve şirketin gizlilik tutkusu nedeniyle bunun zaten kendilerine ait bir marka olduğunu kimsenin bilmiyor olabileceğini söyledi.

23 Ekim 2001'de 11 Eylül olaylarından beş hafta kadar sonra Jobs tamamlanmış ürünü Apple genel merkezindeki özel bir etkinlikte tanıttı. Jobs toplantıda bulunan gazetecilere "Bu büyük, ama çok büyük bir buluş" diyordu.

Gerçekten de öyleydi. İlk iPod şimdi çok ilkel görünüyor: siyah beyaz kütük gibi bir ekranı olan kocaman bir sigara paketi gibi. Ama Apple, onu altı ayda bir geliştirdi, güncelledi, çeşitlendirdi ve şimdi en basitleri olan Shuffle'dan lüks iPhone'a kadar birçok farklı modelden oluşan bir aileye dönüştürdü.

Sonuç: 2007 Nisan'ına kadar 100 milyonu aşkın satış ve bu satışlar Apple'ın büyük bir artış gösteren gelirlerinin neredeyse yarısının kaynağı. Apple 2008 sonuna kadar 200 milyondan fazla, 2009 sonuna kadar ise 300 milyondan fazla iPod satmanın hesaplarını yapıyor. Bazı analistler pazar doyana kadar iPod'un 500 milyon satabileceğini düşünüyorlar. Bütün bunlar iPod'u bütün zamanların en büyük tüketici elektroniği ürünü olmaya aday haline getiriyor. Bu rekorun şimdiki sahibi, Sony'nin Walkman'i ve 1980'ler ve 1990'ların başlarındaki 15 yıllık egemenliği süresince 350 milyon birimlik satışı var.

Belki de iPod'un başarısının en önemli yönü, Jobs'ın donanım, yazılım ve online müzik mağazası gibi yönlerden alet üzerinde bütünüyle kuşatıcı bir kontrolü elinde tutmuş olmasıdır. Bu sınırsız kontrol iPod'un fonksiyonlarının, kullanım kolaylığı ve güvenilirliğinin anahtarıdır. Ve bu, bir sonraki bölümde göreceğimiz gibi, patlama yapan dijital eğlence döneminde Apple'ın geleceğini belirleyen bir rol oynayacaktır.

• Eğer treni kaçırırsanız yetişmek için sıkı çalışın. Jobs ilk başta dijital müzik devrimini göremedi ama kısa bir süre içinde kaçırdığı bu trene yetişti.

• Fırsatları arayın. Apple “gadget” işinde değildi ama Jobs herhangi bir açık alan olup olmadığını merakla gözlüyordu.

• Vektörlerin gittiği yönü –dış dünyada kendi lehinize kullanabileceğiniz büyük değişiklikleri– arayın. iPod, cep telefonu endüstrisinin gelişmesine yol açtığı batarya ve ekranların çok yararını gördü.

• Bir süre sınırı belirleyin. Jobs iPod’un sonbahara kadar mağazalara gönderilmiş olmasını istiyordu. Ürünü pazara sunmak için sadece altı ay vardı. Zordu ama gerekliydi.

• Fikirlerin geldiği yer konusunda kaygılanmayın. iPod’daki menü tekerleği fikri Apple’ın pazarlama bölümünün başındaki Phil Schiller tarafından önerilmişti. Başka şirketlerde bir ürün geliştirme toplantısına pazarlama personeli katılmaz bile.

• Teknolojinin geldiği yer konusunda kaygılanmayın –önemli olan bileşimdir. iPod, içindeki parçaların toplamını aşan üründür.

• Uzmanlığınızı artırın. Asla sıfırdan başlamayın –Apple’ın elektrik besleme kaynağı ekibi bataryayı ayarlarken programcılar da arayüzü yarattı. Eğer Apple tekerleği yeniden icat etmeye kalkışsaydı ürünü altı ay içinde yetiştirmek mümkün olmazdı.

• Sürecinize güvenin. iPod ani bir deha ya da çığır açan fikir parlaması değildi. Apple’ın test edilip onaylanmış tekrarlı tasarım sürecinin bir ürünüydü.

• Deneme yanılma yönteminden korkmayın. Jonny Ive’ın sayısız prototipleri gibi iPod’un çığır açan arayüzü de bir deneme yanılma süreci sonunda keşfedildi.

• Ekibinizi kucaklayın. iPod’un tek bir atası yok: “iPod’un babası” denebilecek tek bir kişi yok. Hiçbir zaman tek bir kişi olmaz –başarının her zaman birçok babası vardır.

8. Bölüm

Sınırsız Kontrol: Widget'lar

> "Her zaman, yaptığımız her üründeki temel teknolojiye sahip olmak ve onu kontrol etmek istemişimdir."
>
> —*Steve Jobs*

1984'te Steve'in bebeği, –yani ilk Macintosh bilgisayarı– içinde bir soğutma fanı olmadan gönderilmeye başlandı. Fan sesi Jobs'ı deli ediyordu ve bu yüzden mühendislerin ateşli bir şekilde karşı çıkmalarına (ve hatta sonraki modellere onun bilgisi dışında, gizlice fan takmış olmalarına) karşın Mac'te fan olmaması konusunda ısrar etmişti. Müşteriler makinelerinin aşırı ısınmasını önlemek için "Mac bacası" –makinenin tepesine yerleştirilip ısı döngüsü sayesinde makinenin ısısını dışarı vermek üzere tasarlanmış karton soba boruları– satın alıyordu. Baca çok komik görünüyordu –deli şapkası gibiydi– ama makinelerin eriyip gitmesini önlüyordu.

Jobs tam bir mükemmeliyetçidir ve bu özelliği onun ve kurduğu şirketlerin aynı olağandışı çalışma yöntemini izlemesine yol açmıştır. Bu yöntem, donanım, yazılım ve aldıkları hizmetler üzerinde sıkı bir kontrolü elinde tutma şeklindeydi. Jobs en başından başlayarak her zaman makinelerini sıkıca kapatmıştır. Müşterilerin karışıp değişiklik yapmasını önlemek için Jobs'ın sistemleri, ilk çıkan Mac'ten en son çıkan iPod'a kadar hep mühürlü bir şekilde kapalı kalmıştır. Jobs'ın yazılımına bile uyarlama yapmak zordur.

Bu yaklaşım, teknolojilerini kişiselleştirmek isteyen mühendis ve hacker'ların egemen olduğu bir endüstride çok olağandışı bir durumdur. Aslında bu, fiyatların aşağı çekildiği tüketiciye yönelik donanım pazarındaki Microsoft'un egemen olduğu bir çağda büyük bir kesim tarafından felç edici bir eğilim olarak kabul edilmiştir. Ama şimdi müşteriler dijital müzik, fotoğrafçılık ve video için kaliteli ve kullanımı kolay aletler istiyor. Jobs'ın widget'lar üzerinde kontrolü ele alma

yönündeki ısrarı teknoloji endüstrisindeki yeni mantra haline gelmiştir. Microsoft'un ticari ürün yaklaşımının öncülüğünü yapmış olan patronu Bill Gates bile taktik değiştirip Jobs'ın hamle çizgisine öykünmektedir. Gates yazılım kadar donanım da üretiyor –Microsoft'un Zune ve Xbox adlı ürünleri Microsoft'un kendi "dijital merkez" anlayışının tam merkezindedir. Bütün parçaları kontrol etmek son otuz yıldır yanlış model olabilir ama önümüzdeki otuz yıl –dijital eğlence çağı– için doğru model budur.

Bu yeni dönemde Hollywood ve müzik endüstrisi CD ve DVD'lere müzik ve filmlerin internetten teslim edilme olanaklarını ekliyor ve tüketiciler de bunları dinlemek ve izlemek için iPod gibi kullanımı kolay eğlence aletleri istiyor. Bunu sunacak olan Steve Jobs'ın modelidir. Apple'ın elindeki koz Mac işletim sisteminden iPhoto ve iTunes gibi uygulamalara kadar kendi yazılımını yapabiliyor olmasıdır.

Bir Kontrol Delisi Olarak Jobs

Jobs sıradışı bir kontrol delisidir. Apple'ın yazılım, donanım ve tasarım işlerini kontrolü altında tutar. Apple'ın pazarlama ve online hizmetleri onun kontrolündedir. Çalışanların yediği yemekten ailelerine, yaptıkları iş konusunda verebilecekleri bilgilere kadar organizasyonun işleyişinin bütün yönlerini kontrol eder.

Jobs Apple'a geri dönmeden önce şirket kayıtsızlığıyla ün kazanmıştı. Çalışanlar işe geç gidip erken çıkıyordu. Şirketin avlusunun çimenlerinde aylak aylak dolaşıyor, top oynuyor ya da köpeklerine frizbi atıyorlardı. Ama Jobs döndükten kısa bir süre sonra yeni bir titizlik ve yeni kurallar getirdi. Sigara içmek ve köpek getirmek yasaklandı ve şirket yeni bir ivedilik ve endüstri anlayışı kazandı.

Bazıları, Jobs'ın şirketten tekrar gönderilmemek için sıkı bir kontrol sağlamak istediğini ileri sürer. Kontrolü sözde arkadaşı ve müttefiki John Sculley'e son verişinde Sculley onun şirketten sürülmesini sağlamıştı. Bazılarının öne sürdüğü varsayımlara göre, Jobs'ın kontrol etme eğilimi evlatlık edinilmiş olmasından kaynaklanan bir durumdur. Kontrolcü kişiliği öz anne ve babasının kendisini terk etmesinin getirdiği çaresizliğe karşı oluşturduğu bir tepkidir. Ama gördüğümüz gibi, Jobs'ın kontrol delisi eğilimlerinin son zamanlarda iyi bir iş çıkmasını sağlayan ve tüketici dostu aletlerin tasarımı için olumlu katkılar sağlayan bir etken olduğu ortaya

çıkmıştır. Donanım ve yazılımın sıkı kontrolü, kullanım kolaylığı, güvenlik ve güvenilirlik olarak karşılığını vermektedir.

Kökenleri ne olursa olsun Jobs'ın kontrol delisi eğilimleri efsane malzemesidir. Apple'ın kurulduğu ilk günlerde Jobs, ateşli bir şekilde açık, erişilebilir makineler yapmayı savunan arkadaşı ve kurucu ortağı Steve Wozniak ile kavga etti. Hackerların hackerı Wozniak bilgisayarların kolayca açılıp uyarlama yapılabilir olmasını istiyordu. Jobs ise tam tersini: kapalı ve değiştirilmesi olanaksız makineler. Jobs'ın çoğunlukla Wozniak'ın yardımı olmadan üretimini yönettiği ilk Mac'ler sadece uzun özel tornavidalarla açılabilen özel vidalarla sıkı sıkıya kapalı olarak çıkarıldı.

Jobs, son olarak, yazılım geliştiricilerini neredeyse hemen başlangıçta iPhone'dan dışladı. Jobs'ın iPhone'u sunuşunu izleyen haftalarda iPhone'un kapalı bir platform olacağı yönünde büyük bir yaygara koparan blogcu ve uzmanlardan büyük bir protesto sağanağı geldi. iPhone Apple'dan başka bir yazılımı çalıştırmayacaktı. iPod son zamanların en gözde tüketici elektroniği platformlarından biri olarak konumlanmıştı ama yazılım endüstrisi için tam bir yasak meyveydi. Telefonun web tarayıcısında çalışan web uygulamaları dışında üçüncü taraf uygulamaları yasaktı. Pek çok eleştirmene göre geliştiricileri bu şekilde dışlamak Jobs'ın kontrol etme eğilimlerinin tipik bir özelliğiydi. Jobs, dışarıdaki programcıların aletinin mükemmel Zen'ine zarar vermesini istemiyordu.

ZDNet'in başyazarı Dan Farber şöyle diyor: "Jobs yarattıklarının değersiz programcılar tarafından talihsizce mutasyona uğratıldığını görmek istemeyen güçlü iradeli, elitist bir sanatçıdır. Böyle bir durum, sokaktaki bir insanın bir Picasso tablosuna birkaç fırça vurması ya da bir Bob Dylan şarkısının sözlerini değiştirmesi gibi bir şeydir."[177]

Eleştirmenler üçüncü tarafların yazılımlarını yasaklamanın çok önemli bir hata olduğunu söylemiştir. Bu iPod'a öldürücü uygulamasına –onu mutlaka alınması gereken bir alet haline getirecek yaşamsal önemdeki yazılım parçasına– mal olacaktır. Kişisel bilgisayarların tarihinde başarılı donanımlar çoğu zaman özel bir yazılım parçası sayesinde başarıyı yakalamıştır: Apple II'deki VisiCalc, Mac'teki Aldus Pagemaker ve masaüstü yayıncılığı ve Xbox'taki Halo gibi.

iPod ve iTunes ekosistemini ortaklara kapalı tutma stratejisi, uzmanlar tarafından Jobs'ın bütün kontrolü elinde tutma arzusunun başka bir örneği olarak da değerlendirilmektedir. Eleştirmenler Jobs'ın, rakiplerine iTunes online müzik mağazasından satın alınan şarkıların diğer üreticiler tarafından üretilen MP3-çalarlarda da çalınabilmesine izin verecek şekilde bir lisans vermesi gerektiğini ileri sürmektedir. Şu anda iTunes online müzik mağazasından satın alınan şarkılar, şarkı dosyalarına ekli Digital Rights Management olarak bilinen kopya koruma kodu nedeniyle sadece iPod'larda çalınabilmektedir.

Başkaları Jobs'ın tam tersini yapması gerektiğini savunuyor; iPod'u Microsoft'un rakip Windows Media Player formatına açmasını. Windows bilgisayarlarında müzik dosyaları için varsayılan dosya formatı WMA'dır. Windows bilgisayarlarında açılan ya da Napster ve Virgin Digital gibi bir online mağazadan alınan CD'ler genellikle WMA dosyası olarak kodlanır. (iPod ve iTunes şu anda WMA dosyalarını alıp onları iPod'un seçili formatına –AAC– dönüştürebilmektedir.)

Tahmin edilebileceği üzere, bazı eleştirmenler Jobs'ın bütün kontrolü elinde tutma yönündeki kökleşmiş gereksinimi nedeniyle iPod ya da iTunes'u Microsoft'un formatlarına ya da diğer dış ortaklara açmayı reddettiğini ileri sürüyordu. Rekabet halindeki Rhapsody müzik hizmetini işleten RealNetworks şirketinin kurucu CEO'su Rob Glacer *New York Times* gazetesine Jobs'ın "ideoloji" adına ticari mantığı kurban ettiğini söylemişti. 2003'te konuşan Glacer şöyle diyordu: "Artık Apple'ın neden şu andan itibaren beş yıl ortam yürütücüsü pazarının yüzde 3 ila 5'ini elinde tutacağı kesinlikle açıktır... Dünya tarihinde melezleştirme daha iyi sonuçlar vermiştir."[178]

Glacer ve diğer karşı çıkanlar eski zamanların Windows-Mac savaşıyla açık bir benzerlik görebiliyordu: Apple'ın Mac'in kullanım lisansını kimseye vermek istememesi şirketin bilgisayar pazarında ilk başlardaki ezici liderliğini yitirmesiyle sonuçlanmıştı. Microsoft, kendi işletim sisteminin kullanım lisansını her isteyene vererek hızla baskın bir konuma yükselirken Apple oyuncaklarını kendine saklamıştı. Sonuçta Mac Windows'tan çok daha ileri olmasına karşın pazarın çok ince bir dilimine mahkum oldu.

Bazı eleştirmenler aynı şeyin iPod ve iTunes konusunda da olacağını, Jobs'ın bu oyunu diğerleriyle birlikte oynamak istememesinin Apple'ın PC alanında uğradığı bozguna dijital müzikte de uğraması ile sonuçlanacağını ileri sürmüştür. Gözlemciler en sonunda Microsoft'un PlaysForSure sertifikası gibi her gelene lisans veren açık bir sistemin düzinelerce online müzik mağazası ve MP3-çalar üreticisi tarafından kabul edilip Apple'ın tek başına yapma yaklaşımına baskın geleceğini savunmuştur. Eleştirmenler Apple'ın açık bir pazardan doğal bir biçimde yükselen sert bir rekabetle karşılaşacağını söylüyorlardı. Fiyat ve ürün özellikleri konusunda birbirini geçmek isteyen rakip üreticiler bir yandan aletlerini geliştirirken diğer yandan da fiyatları sürekli aşağı çekeceklerdi.

Apple ise sadece kendi mağazalarında satılan şarkıları çalabilen pahalı ortam yürütücülerinin bulunduğu ütopik dünyasına sıkışıp kalacaktı. Eleştirmenlere göre bu bir Steve Jobs klasiğiydi: iPod'u kendine saklama arzusu aletin sonunu getirecekti. Microsoft ise ortaklarından oluşacak lejyonlarla Mac'e yaptığının aynısını iPod'a da yapacaktı.

Ve ilk başta diğer yazılım geliştiricilere kapalı olan iPhone'un çıkışıyla yine aynı eleştiriler başladı. iPhone'da Apple ve Google çıkışlı birkaç uygulama –Google haritaları, iPhoto ve iCal– vardı ve o da üçüncü taraftan geliştiricilere açık değildi.

Program geliştiricilerin programlarını alete yerleştirme arzusu en baştan açıkça belli oluyordu. Piyasaya sürülmesinin sadece birkaç gün sonrasında iPhone'lar girişimci hackerlar tarafından açılmış sahiplerine çeşitli uygulamaları yükleme olanağı vermişti. Birkaç hafta içinde iPhone için zekice tasarlanmış yön bulucular ve inovatif oyunlar dahil iki yüzden fazla uygulama geliştirilmişti.

Ama bu uygulamaların eklenmesi bir güvenlik açığından kaynaklanmış ve Apple bir yazılım güncellemesi ile bu açığı hemen kapatmıştı. Bu güncelleme aynı zamanda bazı iPhone sahiplerinin –aslında oldukça yüksek sayıda bir kısmının– telefonlarını AT&T hizmet sağlayıcısından "kurtarıp" telefonun başka kablosuz hizmet sağlayıcılarla kullanılmasına olanak veren bazı açıkları da kapatmıştı. (Apple 25 bin kadar büyük bir sayıda iPhone'un AT&T'ye kayıtlı olmadığını ve bunun satılan altı telefondan birinin pek çoğu muhtemelen yurtdışında olan başka hizmet sağlayıcılarla kullanıldığı anlamına geldiğini açıkladı.)

Bu güncelleme bazı iPhone'ları, özellikle de hacklenmiş olanları kullanılmaz hale getirdi. Bu, Apple'ın isteyerek yaptığı bir sonuç gibi görünmüyor olsa da bu kadar çok telefonun "bloke edilmesi" bir PR kabusuna dönüştü. Birçok eleştirmen, müşteri ve blogcuya göre bu Apple'ın en kötü yüzüydü: Ürünleriyle oynama cüretini gösterdikleri için aletlerini çalışmaz hale getirerek ürünü ilk olarak kullananlara ve sadık müşterilere bir pislik gibi davranmak.

Yazılım geliştiriciler de Apple'ı smartphone pazarında Microsoft, Google, Nokia ve Symbian gibi rakiplerin önüne geçme fırsatını tepmekle suçlayarak bir şok ve öfke içinde tepki gösteriyordu. Apple bu öfkeyi dindirmek için 2008 Şubat'ında bir yazılım geliştirme kiti ile iPhone'u üçüncü tarafların yazılımlarına açma planını duyurdu.

Widget'ları Kontrol Etme

Jobs'ın bütün parçaları kontrol etme arzusunun hem düşünsel hem de pratik temelleri vardır. Bu, sadece kontrol altında tutmuş olmak için kontrol altında tutma arzusu değildir. Jobs bilgisayar ve akıllı telefonlar gibi karmaşık aletleri gerçek anlamda kitlesel pazar ürünlerine dönüştürmek ister ve bunu yapmak için de Apple'ın aletlerin kontrolünü kısmen tüketiciden alması gerektiğine inanır. iPod buna iyi bir örnektir. Neredeyse bütün işlemler iTunes yazılımı ve iTunes mağazasına yaptırılarak bir MP3-çaların yönetiminin karmaşıklıkları tüketiciden gizlenmiştir. Evet, tüketiciler istedikleri online mağazadan müzik satın alamıyor ama o zaman da yani müzik iPod'a yüklendiğinde alet donup kalmıyor. Bu da işin pratik yönü. Donanım ve yazılımın bu sıkı bütünleşmesi daha yönetilebilir ve öngörülebilir bir sistem meydana getiriyor. Kapalı bir sistem seçenekleri sınırlandırır ama daha istikrarlı ve daha güvenilir olur. Açık bir sistem ise çok daha kırılgan ve güvenilmezdir –özgürlüğün bedeli budur.

Jobs'ın kapalı sistemler inşa etme arzusunun ilk Macintosh bilgisayara kadar uzandığı açıkça görülebilir. Kişisel bilgisayarların ilk günlerinde bilgisayarlar güvenilmez olmalarıyla ün salmıştı. Sürekli çökme, donma ve yeniden başlatmalara maruz kalıyorlardı. Kullanıcıların bir belge üzerinde saatlerce uğraştıkları çalışmaları kaybettikleri gibi çalışmalarını başarılı bir şekilde yazdırmak için saatlerce uğraşabiliyorlardı. Bu, Apple'ın

bilgisayarları kadar IBM, Compaq ya da Dell'in bilgisayarları için de geçerliydi.

En büyük sorunlardan biri kullanıcıların grafik kartları, ağ kartları ve faks/modemlerle makinelerini yükseltme ve genişletmelerine olanak sağlayan genişletme yuvalarıydı. Bu yuvalar makinelerini özelleştirmek isteyen şirketler ve bilgisayar meraklıları arasında oldukça popülerdi. Bu müşterilerin birçoğunun önem verdiği konu şuydu: Bilgisayarlarının kendi amaçları doğrultusunda kolayca değiştirilebilmesini istiyorlardı. Ama bu genişletme yuvaları da ilk bilgisayarları son derece kararsız hale getiriyordu. Eklenen her bir donanımın bilgisayarın işletim sistemi ile çalışabilmesi için kendi sürücü yazılımının da yüklenmesi gerekiyordu. Sürücü yazılımları işletim sisteminin donanımı tanımasına yardımcı olur ve ona komutlar gönderir ama aynı zamanda diğer yazılımlarla çatışmalara neden olarak kilitlenmelere de yol açar. Daha da kötüsü bu sürücüler çoğu zaman kötü bir şekilde programlanıyordu: Özellikle ilk dönemlerde sorunlu ve güvenilmez oluyorlardı.

1984'te Jobs ve Mac geliştirme ekibi çökme ve donmalara artık bir son vermeye çalışma kararı aldılar. Mac bilgisayarlarında genişletme yuvaları olmamasına karar verdiler. Eğer genişletilemezse bilgisayar bu tür sürücü uyuşmazlıklarından zarar görmeyecekti. Kurcalanma olmamasını sağlamak için bilgisayarların kasaları sıradan bir tornavida ile gevşetilemeyecek olan özel vidalarla sıkıca kapatıldı.

Eleştirmenler bunu Jobs'ın kontrol delisi eğilimlerinin bir işareti olarak görüyordu. Makinesini sadece genişletilemez şekilde yapmakla kalmamış aynı zamanda onu sıkı sıkıya, kilitlercesine kapatmıştı. Jobs Mac'in "mükemmel makine" olacağı yönündeki arzusuyla övünmüştü ve işte şimdi bunu garanti altına alıyordu. Mac'in mükemmelliği kullanıcılara gönderildikten sonra bile devam edecekti. Onlardan bile korumak için sıkı sıkıya kapatılmıştı: Onlar da makineye bir zarar veremeyecekti.

Ama amaç kullanıcıları cezalandırmak değildi; Mac'i daha kararlı ve daha az hata veren bir konumda tutmak ve programların birbiriyle bütünleşmesini sağlamaktı. Jobs'ın çocukluk arkadaşlarından ve Apple'ın ilk çalışanlarından biri olan Daniel Kottke şöyle diyor: "Sistemi kapalı tutmaktaki amaç daha önceki makinelerde ortaya çıkan kaosu önlemekti."[179]

Ayrıca, genişletme yuvalarının olmayışı da donanımın basitleştirilebilmesini ve üretiminin daha ucuza mal olmasını sağlıyordu. Mac zaten pahalı bir makine olacaktı; genişletme kartlarını çıkarmak onu biraz daha ucuz yapacaktı.

Ama bu kararın hızla gelişen PC endüstrisinin başlangıcında yanlış bir karar olduğu ortaya çıktı. İlk Mac'in geliştirme ekibindeki parlak programcı Andy Hertzfeld'in dediği gibi: "Macintosh'un en büyük sorunu gayet netti; genişletilebilme kapasitesi sınırlıydı." Hertzfeld makalesine şöyle devam ediyor: "Ama sorun aslında teknik olmaktan çok düşünseldi; her Macintosh'u birbiriyle özdeş yaparak hem kullanıcı hem de geliştiriciler için donanım genişlemesinin kaçınılmaz bir sonucu olan karmaşıklığı yok etmek istemiştik. Geçerli hatta bir bakıma cesur bir bakış açısıydı bu ama çok pratik değildi çünkü bilgisayar endüstrisinde her şey hâlâ bu bakış açısının işe yaramayacağı kadar büyük bir hızla değişiyordu."[180]

Kontrol Deliliğindeki Erdemler:
Denge, Güvenlik ve Kullanım Kolaylığı

Bugünlerde Apple'ın ürettiği makinelerin çoğunda genişletilebilme özelliği vardır. Apple'ın ürün dizisinin en ileri bilgisayarlarında çeşitli genişletme yuvaları vardır. Çok sıkı testler gerektiren sertifikasyon programları ve yeni programlama araçları sayesinde hem Mac'ler hem de Windows, yazılım sürücülerine çok daha iyi bir karşılama yapıyor. Ama yine de Mac bilgisayarları, denge konusunda Windows bilgisayarlarından çok daha iyi bir ün yapmıştır.

Modern Mac'ler daha çok Windows'la aynı bileşenleri kullanıyor. Merkezi Intel işlemciden RAM'e kadar iç elemanlar neredeyse aynı. Hard diskler, video kartları, PCI yuvaları ve USB, WiFi ve Bluetooth için kullanılan çip kümeleri de öyle. İster Dell ya da HP'den isterse Apple'dan geliyor olsun bilgisayarların çoğunun iç elemanları karşılıklı olarak birbiriyle değiştirilecek kadar birbirinin aynıdır. Sonuç olarak artık bilgisayar işi eskisinden çok daha az uyumsuzluk göstermektedir. Yazıcı ya da web kamerası gibi birçok yan donanım her iki platforma da uyumludur. Microsoft'un Intellimouse modeli fareler, Mac bilgisayarına da uyumludur; hemen ve hatasız bir şekilde çalışırlar.

Mac ile PC arasındaki en büyük fark işletim sistemidir. Apple, bilgisayar endüstrisinde, hâlâ kendi yazılımını kontrolünde bulunduran son şirkettir. Dell ve HP kendi işletim sistemlerinin lisansını Microsoft'a vermektedir. Sorun ise Microsoft'un işletim sisteminin yüzlerce –belki binlerce– farklı donanım elemanını desteklemek zorunda olması ve bu donanımların bilgisayarlara potansiyel olarak milyonlarca farklı şekilde bağlanabilecek olmasıdır. Apple bunu çok daha kolay yapar. Apple sadece iki ya da üç temel bilgisayar serisi üretir ve bunların çoğunun paylaştığı ortak elemanlar vardır. Mac mini, iMac ve MacBook bilgisayarlarının hepsi temel olarak aynı bilgisayarların farklı ambalajlarda sunulmasıdır.

Bu açıdan bakılınca, Windows olağanüstü bir mühendislik başarısıdır. Desteklediği donanımların hacim ve kapsamı oldukça etkileyicidir. Ama Windows'un aynı düzeyde uyumluluk ve değişmezliği sağlamayı ummasının mümkün olmayacağı kadar çok değişken var. Microsoft'un donanımları daha uyumlu hale getirme yönündeki –Tak ve Çalıştır– temel girişimi, Tak ve Çatıştır şekline dönüşmüştü çünkü çok sayıda yazılım ve donanım kombinasyonu vardı ve sonuçları öngörmek olanaksızdı.

Diğer yandan, Apple'ın destekleyeceği daha küçük bir donanım tabanı vardır ve sonuçlar çok daha öngörülebilirdir. Ayrıca eğer ters giden bir şey olursa aranması gerekecek bir şirket vardır. Dell ya da Compaq müşterileri, donanım üreticisinin Microsoft'u, Microsoft'un da donanım üreticisini suçladığı telefon desteği cehenneminden çok korkar.

"PlaysForShit." Örneğin Microsoft'un 2005'te çıkarılan PlaysForSure adlı müzik sistemini ele alalım. Düzinelerce online müzik şirketi ve taşınabilir ortam yürütücü aygıta lisansı verilen PlaysForSure'un iPod'u bitirmesi düşünülüyordu. Daha fazla sayıda rakip ve daha iyi fiyatlar sunacaktı. Ama sistem inanılmaz derecede güvensizdi.

Ben de bu sistemle kabus gibi deneyimler yaşadım. Sorunlar olduğunu biliyordum ama bu kadar bayağı olması beni şok etti. Amazon.com 2006'da Amazon Unbox adlı bir video indirme hizmeti başlattı. Görkemli bir şekilde başlatılan bu hizmet, "istendiğinde ücret karşılığı" sadece bir tek tıklamayla hızlı ve kolay bir şekilde bilgisayara indirilebilecek yüzlerce film ve televizyon programı sunuyordu. Hizmet, videonun tıpkı benim deneme yaptığım 8 Gigabyte'lık bir SanDisk gibi PlaysForSure kullanan aygıtlara kopyalanabileceğini vaat ediyordu.

Ama aslında Amazon sunduğu videonun PlaysForSure aygıtlarında oynatılabileceğini vaat etmiyordu; PlaysForSure aygıtlarında oynatılabilmesi *olasıdır*, diyordu. Amazon internet sitesi “Eğer aygıtınız PlaysForSure uyumlu ise çalışabilir” diyordu. Çalış*abilir?* Elbette bu bir şaka, değil mi? PlaysForSure’un mesajı ortam dosyası kesinlikle çalacak şeklindeydi. Kahretsin, çalmadı! Aygıtı takıp çıkararak, bilgisayarı kapatıp yeniden başlatarak, yazılımı silip yeniden kurarak ve yardım bulma umuduyla internette araştırma yaparak saatlerce uğraştıktan sonra vazgeçtim. Hayat çok kısa!

Sorun, Microsoft’un bilgisayar üzerinde çalışan yazılımı yapması ama aygıtı kontrol eden yazılımı ise SanDisk’in yapmasıdır. Zaman içinde Microsoft hataları ve güvenlik sorunlarını gidermek için PlaysForSure yazılımına çeşitli güncellemeler yapmıştır ama yeni yazılımla doğru çalışması için SanDisk aygıtları da güncellenmek zorundadır. Microsoft ve SanDisk güncellemeleri koordine etmeye çalışıyor olmalarına karşın bazen anlaşmazlıklar ve gecikmeler yaşanıyordu. İşin içine daha fazla şirket girdikçe karşılaşılan sorunlar da o kadar içinden çıkılmaz hale geliyordu. Microsoft düzinelerce online mağazayı ve her biri düzinelerce farklı model geliştiren düzinelerce aygıt üreticisini destekleme mücadelesi verdi. Donanım şirketleri Microsoft’u abone olunan şarkıların transferinde yaşanan hatalar ve hatta bilgisayarların bağlanan aygıtı tanımaması gibi sorunları çözmeye ikna etmek için büyük çabalar gösterdiler. Real yöneticilerinden biri olan Anu Kirk, CNet’e “Onlara hataları düzelttiremiyoruz”[181] diyordu.

Ayrıca arıza arama çabalarının tümü kullanıcı tarafından yapılmak zorundaydı; kullanıcının en son güncellemeleri araması ve yüklemesi gerekiyordu.

Apple ise benzer yükseltmeleri iTunes yazılımı ile on milyonlarca iPod’a hızlı ve etkili bir şekilde ulaştırabiliyordu. iPod yazılımının yeni bir sürümü olduğu zaman iPod bilgisayara takılınca iTunes onu otomatik olarak –elbette kullanıcının izniyle– hemen güncelliyordu. Son derece etkili ve otomatiğe alınmış bir sistemdi ve hâlâ da öyle. Sadece bir yazılım uygulaması ve temel olarak (farklı modelleri olsa da) desteklenmesi gereken bir tek aygıt var.

Zamanında, Apple'ın online müzik pazarında büyüyen tekeline ve iPod ile iTunes arasındaki sıkı bütünleşmeye birçok eleştiri getirilmişti. Düşünsel anlamda Apple sistemine kilitlenmeye karşı olsam da en azından bu sistem çalışıyor. Birkaç yıldır iPod kullanıyorum ve iPod deneyiminin ne kadar sorunsuz işlediğini unutmak oldukça kolay. Çünkü aletlerde bir sorun ortaya çıkınca durup düşünüyor ve farkına varıyorsunuz. Oysa iPod kullandığım bu yıllar boyunca hiçbir sorun yaşamadım –ne dosya kaybı ne senkronizasyon hatası ne de batarya ya da hard disk arızası.

Denge ve Kullanıcı Deneyimi: iPhone. Mac'i sattıran en önemli özelliklerden biri iLife uygulamaları süitidir: iTunes, iPhoto, Garageband vb. Bu uygulamalar günlük yaratıcı etkinlikler için tasarlanmıştı: dijital fotoğrafları saklamak ve düzenlemek; basit filmler yapmak; MySpace sitesine göndermek için şarkılar kaydetmek gibi.

iLife uygulamaları Mac'i Mac yapan özelliklerin önemli bir bölümünü oluşturur. Windows'ta böyle bir şey yoktur. Steve Jobs sık sık buna ayırt edici bir özellik olarak işaret eder. Bu, Microsoft Office'in sadece Mac'te bulunan özel bir sürümü gibidir ama iş için değil eğlence için, yaratıcı projeler içindir.

iLife'ın sattıran özelliklerinden biri uygulamaların birbirleriyle sıkı bir şekilde kenetlenmiş olmasıdır. Fotoğraf uygulaması iPhoto, iTunes'da saklanan müzik parçalarının hepsinden haberdardır ve bu özellik fotoğraflarla bir slayt gösterisi hazırlanırken müzik eklemeyi kolaylaştırır. İnternet sitesi hazırlamada kullanılan iWeb uygulaması ise iPhoto'daki bütün resimlere erişim sağlayabilir ve bu da iki tıklama ile bir online galeriye fotoğraf yüklemeyi sağlar. Ancak Mac'teki bütünleşmişlik sadece iLife'ın süitiyle sınırlı değildir. Bütün çevrim kartı boyunca bütün Apple yazılımları birbirleriyle bütünleşmiş durumdadır: Address Book iCal ile, iCal ise iSync ile ve iSinc de Address Book ile bütünleşiktir ve bu böyle zincirleme gider. Bu düzeyde bir birlikte çalışabilirlik özelliği Apple'a özgüdür. Microsoft'un Office süiti de benzer düzeyde bir bütünleşme sunuyor ama bu sadece ofisle birlikte gönderilen üretkenlik uygulamaları ile sınırlıdır. Bütün sistemi kapsamaz.

Aynı bütünleşme felsefesi ve kullanım kolaylığı iPhone'a kadar uzanmaktadır. Jobs iPhone'u şirket dışındaki geliştiricilere kapattığı için çok eleştiri aldı ama bunu sabitlik, güvenlik ve kullanım kolaylığını

güvenceye almak için yapmıştı. Jobs bunu *Newsweek* dergisine şöyle açıklamıştır: “Telefonunuzun açık bir platform olmasını istemezsiniz. Çalışması gerektiği zaman çalışmasını istersiniz. Cingular da (AT&T değil) Batı Kıyısı ağının bazı uygulamalar karışıklık yarattığı için çöktüğünü görmek istemez.”[182]

Jobs haylaz bir uygulamanın bütün bir hücresel telefon ağını çökerteceğini söylerken mübalağa yapmış olmasına karşın bir tek telefon için bu elbette mümkündür. Açık platform yaklaşımının Windows’a (ve evet daha az bir dereceye kadar da Mac OS X sistemine) ne yaptığına bir bakın –virüsler, truva atları ve casus programlar dünyası haline geldi. Bundan nasıl kaçınılır? iPhone kapalı bir platform haline getirilerek. Jobs’ın çıkış noktası estetiğe değil kullanıcı deneyimine dayanıyor. En iyi kullanıcı deneyimini sunmak için yazılım, donanım ve kullanıcıların bağlantı kurduğu hizmetler sıkı bir biçimde bütünleşmiş olacak. Bazıları bunu bir tür kilitleme olarak görmesine karşın Jobs’a göre bu iPhone’dan zevk almak ile kafa karıştırıcı markasız cep telefonunun verdiği eziyet arasındaki farkı oluşturmaktadır. Ben iPhone’u alırım. Bütün parçaları Apple kontrol ettiği için iPhone daha dengeli, daha bütünleşmiş bir hizmet ve daha hızlı bir inovasyon sunabilir.

Eğer birlikte çalışmak üzere tasarlanırlarsa, aygıtlar iyi çalışacaktır ve eğer bir sistemin bütün parçaları aynı çatı altında geliştirilirse yeni özellikler eklemek de daha kolay olur. Samsung televizyonları arıza çıkarmaz çünkü Samsung donanım kadar yazılıma da özen gösterir. TiVo da öyledir.

Apple’ın iPhone/iPod/iTunes sistemi elbette mükemmel değil. O da çöker, donar ve dosyaları kaybeder. Apple’ın uygulamalarının bütünlük içinde olması birçok yarar sağlar ama bu daha iyi hizmetler çıktığı zaman Apple’ın bazen çok fazla içine kapalı kalması anlamına da gelir. Pek çok insana göre Flickr fotoğraf yükleyip paylaşma konusunda daha iyi bir hizmet sunuyor ama kullanıcıların Apple’ın web hizmetlerine fotoğraf göndermeyi kolaylaştırmak için üçüncü taraflarca yapılan bir eklentiyi bilgisayarlarına indirmeleri gerekiyor. Mac’ler hâlâ çöküyor ve bilgisayara takılan yan donanımlar bazen tanınmayabiliyor –ama genel olarak bunların denge ve uyumluluğu Windows’tan daha iyi. Jobs’ın kontrol deliliği sayesinde.

Sistem Yaklaşımı

Jobs'ın bütün parçaları kontrol etme arzusunun Apple'ı tamamen yeni bir ürün yaratma yöntemine yönlendiren beklenmedik bir sonucu ortaya çıkmıştır. Apple artık tek başına bilgisayar ve cihazlar yapmak yerine bütüncül iş sistemleri üretiyor.

Jobs bu sistemleri ilk olarak 2000 yılında iMovie 2'yi geliştirirken düşünmeye başladı. iMovie, pazardaki ilk kullanıcı dostu video düzenleme uygulamalarından biriydi. Bu yazılım insanların bir video kamera ile çekimler yapıp bu çekimleri renklendirme, film müziği ekleme, jenerik hazırlama ve benzeri düzenlemelerle gösterişli bir filme dönüştürmelerine yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Sonraki sürümleri ile hazırlanan bu filmler internette yayınlanabiliyor ya da büyükanneye gönderilmek üzere DVD'ye kaydedilebiliyordu.

Jobs yazılımdan son derece memnun olmuştu –kendisi bir dijital video âşığıdır– ama kısa bir süre sonra iMovie'nin büyüsünün sadece yazılıma tıkılıp kalmaması gerektiğini fark etti. Daha işlevsel olması için yazılımın diğer birkaç parça ile birlikte kullanılması gerekiyordu: video kamera için daha hızlı bir tak çalıştır bağlantısı; kamerayı tanıyan ve otomatik bir bağlantı sağlayan bir işletim sistemi; bir de video kodları ve gerçek zamanlı video efektleri sağlayan bir temel multimedya yazılımı süiti (QuickTime). Jobs PC alanında bütün bu öğeleri barındıran fazla şirket kalmadığını düşünüyordu.

Jobs 2001 yılında Macworld'de şöyle diyordu: "Apple'ın bu işi yapmaya son derece uygun olduğunu fark ettik çünkü biz bu işte bütün bu bileşenleri tek çatı altında barındıran tek şirketiz. Biz bunun eşsiz bir güç olduğunu düşünüyoruz ve bunu iMovie sayesinde fark ettik; bu yazılım bir video kamera gibi dijital bir aleti on kat daha değerli hale getirebiliyor. Bu sizin için on kat daha fazla değer taşıyor."

Jobs, iMovie'yi pazara sürdükten sonra yüzünü dijital videodan dijital müziğe çevirdi ve kariyerinin en büyük başarısını gerçekleştirdi. Jobs'ın yeni sistem yaklaşımının en iyi örneği, tek başına bir müzikçalar değil aygıt, bilgisayar, iTunes yazılımı ve online müzik mağazasının bir bileşimi olan iPod'dur.

İlk iPod'un donanım geliştirme çalışmalarının yönetmiş olan iPod Bölümü kıdemli başkan yardımcısı Tony Fadell şöyle diyor: "Bence onlarca yıl boyunca ürünün tanımı değişmiştir. Ürün artık iTunes Müzik Mağazası, iTunes, iPod ve iPod'da çalışan yazılımdır. Birçok şirket gerçekten kontrolü elinde tutamıyor ya da gerçekten bir sistem oluşturmak için işbirliği içinde çalışamıyor. Biz gerçekten bir sistem üzerindeyiz."[183]

iPod'un ilk günlerinde pek çok kişi Apple'ın kısa süre içinde rakipler tarafından geride bırakılacağını düşünüyordu. Basın sürekli olarak son çıkan "iPod öldürücü" ürünlerin çığırtkanlığını yapıyordu. Ama Microsoft'un Zune adlı aygıtı çıkana dek bütün diğer aletler temel olarak tek başına birer cihazdı. Apple'ın rakipleri yazılım ve onu destekleyen hizmetler üzerinde değil sadece alet üzerinde yoğunlaşıyordu.

Apple'ın donanım bölümünün, iPod'un ilk birkaç neslinin gelişimini yönetmiş olan eski başkanı Jon Rubinstein, rakiplerin iPod'u kısa süre içinde bitirebileceğine inanmıyor. Bazı eleştirmenler iPod'u Sony'nin en sonunda benzerleri tarafından gölgede bırakılmış olan Walkman'ine benzetiyor. Ama Rubinstein iPod'un aynı sona uğramasının mümkün olmadığını söylüyor: "iPod'un taklit edilmesi temel olarak Walkman'den daha zordur. iPod, her biri diğeriyle koordineli çalışan farklı öğelerin oluşturduğu, bütünlük içinde bir ekosistem içermektedir: donanım, yazılım ve internet üzerindeki iTunes müzik mağazamız."[184]

Bugünlerde Apple ürünlerinin çoğu benzer bir şekilde donanım, yazılım ve online hizmetler bileşiminden oluşuyor. Televizyonları WiFi aracılığıyla bilgisayarlara bağlayan AppleTV de başka bir birleşik üründür: bu ürün, televizyona kablolarla bağlanan bir kutu, onu evdeki diğer bilgisayarlara – hem Mac hem de Windows bilgisayarlarına– bağlayan bir yazılım ve televizyon programları ve filmler satın alıp indirmek için kullanılan iTunes yazılım ve mağazasından oluşmaktadır. iPhone ise bir elcihazı, onu bilgisayarla senkronize eden iTunes yazılımı ve mesajları kontrol etmeyi kolaylaştıran Visual Voicemail gibi şebeke hizmetlerden oluşmaktadır.

Apple'ın iLife uygulamalarının bazıları Net.Apple'ın fotoğraf yazılımı olan iPhoto ile bağlanarak "photocasting" denilen bir mekanizma aracılığıyla internet üzerinden fotoğraf paylaşabilir, baskı ya da fotoğraf albümü siparişi verebilir. iMovie'de ise ev çekimi videoları ana sayfalara

göndermek için bir aktarım fonksiyonu vardır; Apple'ın yedekleme uygulamaları önemli verileri online olarak saklayabilir; iSync yazılımı ise çoklu bilgisayarlar arasındaki takvim ve kişisel bilgileri eşzamanlı hale getirebilir. Elbette bunların hiçbiri sadece Apple'a özgü hizmetler değil ama donanım, yazılım ve hizmetler modelini bu kadar kapsamlı ve etkili bir biçimde kucaklayan şirket sayısı da çok değil.

Dikey Bütünleşmenin Geri Dönüşü

Apple'ın rakipleri dikey bütünleşmenin ya da bütüncül sistem yaklaşımının erdemlerini anlamaya başlıyorlar. Nokia, 2006 Ağustos'unda, başka şirketlere birkaç "beyaz bandrollü" müzik mağazası kurmuş olan Loudye adlı bir müzik lisanslandırma şirketini satın aldı. Nokia bu adımla ürettiği multimedya telefon ve elaygıtları için kendi iTunes hizmetini başlatmak istiyordu.

2006'da RealNetworks de Apple'ın ardından ABD'nin iki numaralı ortam yürütücü aygıt üreticisi olan SanDisk ile donanım ve yazılım ürünlerini iPod tarzında pazara sunmak için bir birlik oluşturdu. Aracıyı – Microsoft'u– devre dışı bırakan bu şirketler onun yerine daha sıkı bir bütünlük olanağı sunan Real şirketinin Helix dijital haklar yönetimini seçtiler.

Donanım alanında onlarca yıllık uzmanlığı olan ama neredeyse hiç ya da çok az yazılım deneyimi olan Sony devi ise bu apayrı ürün grupları arasındaki gelişimi koordine etmek için California'da bir yazılım gurubu kurdu.

Bu grup Sony'nin "donanım çarı" ilan edilen eski bir Apple yöneticisi Tim Schaaf tarafından yönetilmektedir. Schaaf, Sony'nin birçok ürünü için tutarlı ve ayırt edici bir donanım platformu geliştirmekle görevlendirilmiştir. Ayrıca her biri kendi "silo"sunda çalışan ayrı ürün grupları arasında bir eşgüdüm geliştirmeye de çalışacaktır. Sony'de tarihsel olarak izole ürün grupları arasında fazla bir çapraz polinasyon olmamaktadır ve aynı konularda tekrar tekrar çalışmalar yapılmasına karşın çok fazla birlikte çalışma yoktur.

Sony'nin Japon olmayan ilk CEO'su Sir Howard Stringer şirketi yeniden organize ederek bu sorunlara eğilmesi için Schaaf'ın yazılım geliştirme

grubunu güçlendirdi. Sir Howard CBS televizyonundaki *60 Minutes* programında şöyle diyordu: "iPod'un Sony için bir uyanış çağrısı olduğuna şüphe yok. Bunun anlamı şu; Steve Jobs yazılımda bizden daha iyi."

En önemlisi, Microsoft da dijital bir optik disk kutusu ve bir online mağazadan oluşan bileşik bir ortam yürütücü aygıt olan Zune için kendi PlaysForSure sistemini terk etti.

Microsoft PlaysForSure sistemini desteklemeye devam etme güvencesi vermiş olmasına karşın onun dikey olarak bütünleşik yeni Zune müzik sistemine geçme yönündeki bu kararı yatay yaklaşımının başarısızlığa uğradığının açık bir göstergesiydi.

Zune ve Xbox

Zune, teknoloji alanında araştırmalar yapan gazeteci Walt Mossberg'in Microsoft'un içindeki "küçük Apple"[185] olarak tanımladığı, şirketin özel bir donanım/yazılım atölyesi olan Entertainment and Devices Division tarafından geliştirilmiştir. Microsoft'ta adım adım yükselmiş olan şirketin emektarı Robbie Bach'ın başında bulunduğu bu bölüm Zune müzikçalarlar ve Xbox oyun konsollarından sorumludur. Bölüm, Apple gibi kendi donanımını ve yazılımını üretir ve aygıtlarının bağlandığı sosyal hizmetler ve online mağazaları işletir. Bölüm, 2007 baharında pazara yeni bir ürün sürdü; Surface adlı interaktif, dokunmatik ekranlı bir masaüstü masa biçiminde tasarlanıp masanın üst yüzeyi ekran olarak kullanılan bir ürün.

Bölüm, Apple kadar Sony ve Nintendo'yu da andırıyor ve "birleştirilmiş eğlence" adını verdiği bir strateji izliyor –Microsoft'un internet sitesine göre "müzik, oyun, video ve mobil iletişim yoluyla yeni ve iddialı, markalı eğlence deneyimleri."

Bach *San Francisco Chronicle* gazetesine şöyle demiştir: "Bu ürün ortamınız ister müzik ya da video isterse fotoğraf ya da oyunlar ya da ne olursa olsun fark etmez, nerede olursanız olun ya da ne aracılığıyla –ister bir PC, Xbox ya da bir Zune isterse bir cep telefonu olsun, hangisi çalışıyorsa ya da nerede çalışıyorsa– söz konusu ortamınıza erişim sağlayabilme fikrinden doğmuştur. Microsoft bunu yapabilmek için şirket içinden çeşitli bölümlerdeki varlıklarını bu bölüme aktarmıştır... Sadece video, müzik, oyun ve mobil iletişim gibi belirli alanlarda çalışma

yapıyoruz ve ayrıca bunların hepsinin uyumlu, mantıklı bir şekilde bir araya gelmesini sağlamaya çalışıyoruz."[186]

Ama bir şirketin bunların hepsinin uyumlu, mantıklı bir şekilde bir araya getirmesi için bütün bileşenleri kontrol ediyor olması gerekir. Teknoloji dilinde, buna "dikey bütünleşme" denir.

Chronicle Bach'tan Apple ve Microsoft'un tüketici aygıtlarına yaklaşımlarını –yatay ve dikey bütünleşmeyi– karşılaştırmasını istediğinde Bach rakibinin yaklaşımının gücünü kabul etmeden önce lafı biraz dolandırır: "Bazı pazarlarda tercih ve genişliğin yararları önemli ve başarılı bir rol oynar. Diğer yandan diğer bazı pazarlar vardır ve buralarda insanlar dikey olarak bütünleşmiş çözümlerin kullanım kolaylığını ararlar. Ve Apple iPod'uyla dikey olarak bütünleşmiş bir çözümün kitlesel bir biçimde başarılı olabileceğini göstermiştir." Bach kendi bölümünün dikey olarak bütünleşmiş modeli uyguladığını kabul etmiştir: kendi bölümü donanım, yazılım ve online hizmetleri harmanlamaktadır. Bach şöyle diyordu: "Pazar tüketicilerin bunu istediğini gösterdi."

Tüketici Ne İstiyor?

Bugünlerde ürünlerden değil "çözümler" ya da "müşteri deneyimleri" konularından söz eden teknoloji şirketlerinin sayısı gittikçe artıyor. Microsoft'un Zune müzikçalarını duyuran basın bildirisinin başlığı şuydu: "Microsoft 14 Kasım'da Zune Deneyimini Tüketicilerin Ellerine Teslim Ediyor." Duyuruda aygıta değil Zune'un WiFi paylaşım özellikleri ile müzikseverleri internet üzerinden ve yüz yüze birbirine bağlamak dahil kusursuz bir müşteri deneyimine vurgu yapılıyordu. Bu, Microsoft'un söylediğine göre "birleştirilmiş eğlence için baştanbaşa bir çözüm" olmuştu.

Pazar araştırma firması Forrester Research Aralık 2005'te bir araştırma raporu yayınladı: "Ürün değil dijital deneyim satın." Forrester tüketicilerin yüksek çözünürlüklü büyük televizyonlar gibi pahalı, yeni oyuncaklara bir servet harcadığına ama bunlara yaşam veren yüksek çözünürlüklü kablolu hizmetler gibi hizmetleri satın almaya fazla yanaşmadığına işaret ediyordu. Firmanın önerisi şuydu: "Bu açığı kapatmak için dijital endüstrilerin tek başına aygıtlar ve hizmetler satmaktan vazgeçmesi ve dijital deneyimler – bir tek uygulamanın kontrolü altında baştanbaşa bütünleşik ürün ve hizmetler– sunmaya başlaması gerekir."[187] Tanıdık geliyor mu?

2007 Eylül'ünde San Francisco'daki özel bir basın toplantısında Steve Jobs yüzünde büyük bir gülümsemeyle sahneye atladı ve iPod'un inceliğini sundu: parmakla kontrol edilen ilk iPod. Jobs 90 dakikalık sunum sırasında tamamen yenilenmiş bir iPod ürün dizisi ve binlerce Starbucks dükkanına kurulacak WiFi müzik mağazalarını da içeren bereketli Noel şekerleri gibi açıklamalar yaptı.

Pazar araştırma firması Creative Strategies'in başkanı, onlarca yıldır teknoloji endüstrisini izleyen ve her gelişmeye yakından tanıklık etmiş olan endüstri analisti Tim Bajarin kolayca şaşıracak biri değildir. Ancak Jobs'ın sunumundan sonra koltukların arasındaki koridorda gazetecilerle konuşurken inanmakta güçlük çeken bir havada başını sallıyordu. Bajarin bütün maddeleri –yeni iPod'lar, WiFi müzik mağazası, Starbucks'la işbirliği– birer birer sayarak Apple'ın her fiyat diliminde tamamen öldürücü aygıtlar dizisine ve kuşatıcı bir ortam iletim sistemine sahip olduğuna dikkat çekiyor ve şöyle diyordu: "Microsoft ve Zune'un böyle bir şeyle nasıl rekabet edeceğini bilemiyorum. Endüstriyel tasarım, yeni kurallar getiren fiyatlandırma modelleri, inovasyon, WiFi." Artık başını daha bir kuvvetle sallıyordu: "Sadece Microsoft değil. Endüstrideki hangi şirket bununla rekabet edebilir?"

Apple'ı kurmasından itibaren geçen otuz yıl içinde Jobs dikkat çekici bir tutarlılık içinde kalmıştır. Mükemmellik talebi, harika tasarım peşinde koşması, pazarlama içgörüsü, kullanım kolaylığı ve uyumluluk konularındaki ısrarı, bütün bunlar en başından beri vardı. Doğru içgüdüler yanlış zamandaydı.

Bilgisayar endüstrisinin ilk günlerinde –anabilgisayarlar ve merkezi veri işlem merkezleri döneminde– oyunun adı dikey bütünleşmeydi. Anabilgisayar işinin devleri IBM, Honeywell ve Burroughs yerinde araştırma yapıp sistemleri tasarlayarak kurmak için klasik giyimli uzmanlar ordusu görevlendirirdi. Bu uzmanlar IBM donanımını yerleştirir, IBM donanımını kurar ve ondan sonra sistemleri müşteri adına işletir, bakımını onarımını yapardı. Altmış ve yetmişlerin teknoloji fobisi olan kurumları için dikey bütünleşme yeterince iyi iş görüyor ama bir şirketin sistemine kilitlenip kalmak anlamına geliyordu.

Ama daha sonra bilgisayar endüstrisi olgunlaştı ve bileşenlerine ayrıldı. Şirketler belirli özel alanlarda uzmanlaşmaya yöneldi. Intel ve National

Semiconductor çip üretiyordu, Compaq ve HP bilgisayar, Microsoft ise yazılım sağlıyordu. Endüstri, rekabeti de artırarak büyüyor daha fazla seçenek daha da düşük fiyatlar oluşuyordu. Müşteriler donanımları ve yazılımları farklı şirketlerden seçip alabiliyordu. IBM'in donanımı üzerinde Oracle'dan veritabanları oluşturabiliyorlardı.

Sadece Apple widget silahını elinden hiç düşürmemişti. Apple dikey olarak bütünleşik son –ve tek– bilgisayar şirketi olarak kaldı. Kendi donanım ve yazılımlarını üreten bütün diğer dikey bütünleşik şirketler –Commodore, Amiga ve Olivetti– çoktan gitmiştir.

İlk günlerde bütün widget'ları kontrol etmek Apple'a değişmezlik ve kullanım kolaylığı açısından bir avantaj sağlıyordu ama bu durum kısa bir süre içinde PC endüstrisinin ticari ürün haline gelmesi sonucu oluşan ölçek ekonomileri nedeniyle tersine döndü. Fiyat ve performans bütünlük ve kullanım kolaylığının önüne geçti ve Microsoft egemen güç olacak kadar büyürken Apple doksanların sonlarında yok olmanın eşiğine geldi.

Ama PC endüstrisi değişiyor. Son 30 yılın verimlilik döneminin hacim ve kapsamını küçültme potansiyeli olan yeni bir dönem başlıyor. Dijital eğlence döneminin şafağı söktü. Bunun işaretleri PC sonrası aygıtlar ve iletişim araçlarıdır: akıllı telefonlar, set üstü kutular ve internet bağlantılı oyun konsolları.

Uzmanlar Apple ve Microsoft'un eski çalışma alanı savaşına takılıp kalmışlardır. Ama Jobs onu on yıl önce Microsoft'a teslim etmiştir. Jobs *Time* dergisine şöyle demiştir: "Apple'ın kökleri şirketler için değil insanlar için bilgisayar üretmekti. Dünyanın başka bir Dell ya da Compaq şirketine ihtiyacı yok."[188] Jobs gözlerini patlama yapan dijital eğlence pazarına dikmiştir –ve iPod, iPhone ve AppleTV dijital eğlence araçlarıdır. Bu pazarda tüketiciler iyi tasarlanmış, kullanımı kolay ve uyum içinde çalışan aygıtlar istiyorlar. Günümüzde donanım şirketleri yazılıma, yazılım şirketleri de donanıma girmek zorundadır.

Bütün widget'lara sahip olmak başka bir şirketin iPod'u öldürecek bir ürün üretememesinin nedenini oluşturmaktadır. Rakiplerin çoğu donanım –gadget– üzerine yoğunlaşmaktadır ama gizli formül donanım, yazılım ve hizmetlerin kusursuz bir şekilde bütünleştirilmesidir.

Microsoft'un şimdi bütün widget sahip olduğu iki ürünü var –Xbox ve Zune– ve tüketici elektroniği endüstrisi yoğun bir şekilde yazılım işine giriyor. Jobs ise aynı kaldı; dünya onun çevresinde dönüşüyor. Walt Mossberg şöyle diyor: "Tanrım, zaman nasıl da değişti. Artık bilgisayarlar, internet ve tüketici elektroniği birleşiyor ve aradaki sınırlar kalkıyor. Apple acınası bir nesne olmaktan çok, bir rol modele benziyor."[189] Jobs'ın özen gösterdiği konular –tasarım, kullanım kolaylığı, iyi reklam– yeni bilgisayar endüstrisinin gözbebeği haline gelmiştir.

Jobs *Time* dergisine şöyle diyordu: "Apple bu endüstride bütün widget'ları tasarlayan tek şirket olarak kaldı. Donanım, yazılım, geliştiricilerle ilişkiler, pazarlama. Bence bunun Apple'ın en büyük stratejik avantajı olduğu ortaya çıktı. Bir planımız yoktu ve bu yüzden bu çok büyük bir açık gibi görünüyordu. Ama eğer bu endüstride hâlâ inovasyona yer olduğuna inanıyorsanız ki ben inanıyorum, bir planla bu Apple'ın temel stratejik avantajı haline gelir çünkü Apple başka herkesten daha hızlı bir şekilde inovasyon yapabilir."[190]

Jobs, zamanının 30 yıl ilerisindedir. PC pazarının ilk dönemlerine getirdiği değerler –tasarım, pazarlama, kullanım kolaylığı– yanlış değerlerdi. İlk dönemlerdeki PC pazarının büyümesi kurumlara satışla oluyordu ki bu durum fiyatın zariflikten ve standardizasyonun da kullanım kolaylığından üstün tutulmasına neden oluyordu. Ama artık büyüme getiren pazar dijital eğlencedir ve dijital eğlence, iletişim ve yaratıcılık –yani Jobs'ın güçlü olduğu üç alanı– isteyen bireysel tüketicilerdir. Jobs şöyle diyor: "Harika olan şey şudur: Apple'ın DNA'sı değişmedi. Bilgisayar teknolojisi ve tüketici elektroniğinin yanaşmakta olduğu yer tam olarak Apple'ın son 20 yıldır durduğu yerdir. Bu nedenle bizim başka bir yere gitmek için ırmağı geçmek gibi bir zorunluluğumuz yok; ırmağın karşı kıyısındakiler bize geliyor."[191]

Bir tüketici pazarında tasarım, güvenilirlik, basitlik, iyi pazarlama ve zarif ambalajlama kilit önemdeki varlıklardır. Dönüp dolaşıp aynı noktaya çıkıyor –bütün bunları yapan şirket liderlik için en iyi konumdadır.

Steve Jobs 1994'te *Rolling Stone* dergisine şöyle diyordu: "Endüstrimizde önemli bir değişimi gerçekleştirmek teknoloji, yetenek, iş ve pazarlama ve şansın eşsiz bir bileşimini gerektirmektedir. Bu çok sık olmamıştır."

Teşekkür

Benimle görüşmeye zaman ayıran, uzmanlıklarını ve öykülerini benimle paylaşan, bana cesaret ve destek veren herkese yaptıkları yardım ve verdikleri destek nedeniyle çok teşekkür ediyorum. Bu kişiler aşağıdaki listede verilmesine karşın sadece onlarla sınırlı değil: Gordon Bell, Warren Berger, Robert Brenner, Vinnie Chieco, Traci Dauphin, Seth Godin, Evan Hansen, Nobuyuki Hayashi, Peter Hoddie, Guy Kawasaki, John Maeda, Geoffrey Moore, Bill Moggridge, Pete Mortensen, Don Norman, Jim Oliver, Cordell Ratzlaff, Jon Rubinstein, John Sculley, Adrienne Schultz, Dag Spicer, Patrick Whitney ve isimlerinin açıklanmasını istemeyen diğer kaynaklar.

Kitap fikrini verdiği ve beni sürekli olarak teşvik ettiği için Ted Weinstein’a özellikle teşekkür ediyorum.

[1] Alan Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs* (New York: Broadway, 2001), s. 59, 197, 239, 243, 254, 294–295; William L. Simon ve Jeffrey S. Young, iCon: Steve Jobs, The Greatest Second Act in the History of Business (New York: John Wiley & Sons, 2005), s. 212, 213, 254.

[2] “Steve Jobs: Restart Apple,” Cathy Booth, *Time*, 18 Ağustos 1997. (http://www.time.com/time/magazine/a rticle/0,9171,986849,00.html)

[3] “Oh Yeah, He Also Sells Computers,” John Markoff, *New York Times*, 25 Nisan 2004.

[4] Gordon Bell’den özel e-mail, Kasım 2007.

[5] Smithsonian Institution Oral and Video Histories: “Steve Jobs,” David Morrow, 20 Nisan 1995. (http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/sj1.html)

[6] “Google Chief Looks Ahead,” Jeremy Caplan, *Time*, 2 Ekim 2006. (http://www.time.com/time/business/ar ticle/0,8599,1541446,00.html)

[7] "How Big Can Apple Get?" Brent Schlender, *Fortune*, 21 Şubat 2005.

[8] Steve Jobs’ın Stanford Üniversitesi mezuniyet töreni konuşması, 12 Haziran 2005. (http://news-service.sta nford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html)

[9] Guy Kawasaki, özel röportaj, 2006.

[10] Gil Amelio, William L. Simon'ın katkılarıyla, *On the Firing Line: My 500 Days at Apple* (New York: Harper Business, 1999), Önsöz, sayfa x.

[11] “Steve Jobs’ Magic Kingdom. How Apple’s demanding visionary will shake up Disney and the world of entertainment,” Peter Burrows ve Ronald Grover, New York’tan Heather Green’in katkılarıyla. *Business Week*, 6 Şubat 2006. (http://www.businessweek.com/magazine/content/06_06/b3970001.htm)

[12] “Pazar araştırma firması IDC’ye göre, IBM’in yüzde 10.8’lik bir pazar payı var; Apple’ın pazar payı yüzde 9.4 ve Compaq Bilgisayar’ın ise yüzde 8.1,” *New York Times*, 26 Ocak 1995, C. 144, No.49953.

[12*] Ç.N. Altın paraşüt, özellikle üst düzey yöneticilerin işe girerken yaptığı ve tazminat, hisse senedi opsiyonu vb. özel koşulların bulunduğu ayrıcalıklı sözleşmeler için kullanılan bir deyimdir.

[13] “Apple’s Executive Mac Math: The Greater the Lows, the Greater the Salary,” Denise Carreso, *New York Times*, 14 Temmuz 1997.

[14] Amelio, Simon'ın katkılarıyla, *On the Firing Line*, s. 192.

[15] *A.g.e.*, s. 193.

[16] *A.g.e.*, s. 199.

[17] “Steve’s Job: Restart Apple.”

[18] 1996’nın ilk çeyreğinde Apple 740 milyon dolarlık bir zarar açıkladı.

[19] Amelio, Simon’ın katkılarıyla *On the Firing Line*, S. 200.

[20] *A.g.e.*, s. 198.

[21] Apple’s World Wide Developers Conference, 11 Mayıs 1998

[22] Don Norman, özel röportaj, Ekim 2006.

[23] Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs*, S. 256.

[24] Jim Oliver, özel röportaj, Ekim 2006.

[25] Oliver sonradan Apple’ın gelirlerinin 5.4 milyar dolarda dibi görmesine çok şaşırdığını söyledi.

[26] “Steve’s Job: Restart Apple.”

[27] *A.g.e.*

[28] *A.g.e.*

[29] “Steve Jobs’ Magic Kingdom.”

[29*] Ç.N. “Pilot” ile elbilgisayarı kastedilmektedir.

[30] *A.g.e.*

[31] "The three faces of Steve. In this exclusive, personal conversation, Apple's CEO reflects on the turnaround, and how a wunderkind became an old pro," Brent Schlendler ve Steve Jobs, *Fortune*, 9 Kasım 1998. (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/11/09/250880/index.htm)

[32] “Steve’s Job: Restart Apple.”

[33] Jim Oliver, özel röportaj, Ekim 2006.

[34] Seybold San Francisco/Publishing ’98, Web Publishing Conference, özel açılış konuşması: Steve Jobs, 31 Ağustos 1998.

[35] “Steve Jobs on Apple’s Resurgence: ‘Not a One-Man Show’,” Andy Reinhart, *Business Week Online*, 12 Mayıs 1998. (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/may1998/nf80512d.htm)

[36] “Gates Take a Swipe at iMac,” CNET News.com ekibi, 26 Temmuz 1999. (http://www.news.com/Gates-take-a-swipe-at-iMac/2100-1001_3-229037.html)

[37] “Thinking Too Different,” Hiawatha Bray, *Boston Globe*, 14 Mayıs 1998.

[38] "Stringer: Content Drives Digitization," Georg Szalai, *The Hollywood Reporter*, 9 Kasım 2007. (http://www.hollywoodreporter.com/ht/content_display/business/news/e3idd293825dd51c45cff4f1036c8398coe)

[39] “The Music Man: Apple CEO Steve Jobs Talks About the Success of iTunes, Mac’s Future, Movie Piracy,” Walter S. Mossberg, *Wall Street Journal*, 14 Haziran 2004. (http://online.wsj.com/article_email/SB108716565680435835-IRjfYNolaV3nZyqaHmHcKmGm4.html)

[40] *A.g.e.*

[41] “Steve Jobs at 44,” Michael Krantz ve Steve Jobs, *Time*, 10 Ekim 1999.

[42] IDC, Top 5 Vendors, United States PC Shipments, Third Quarter 2007.

(http://www.idc.com/getdoc.jsp;jsessionid=Z53BVCY1DTPR2CQJAFICFGAKBEAUMIWD?containerId=prUS20914007)

[43] Cordell Ratzlaff, özel röportaj, Eylül 2006.

[44] Peter Hoddie, özel röportaj, Eylül 2006.

[45] “Steve Jobs: The Rolling Stone Interview. He changed the computer industry. Now he’s after the music business,” Jeff Goodell, Postalanma tarihi: 3 Aralık 2003. (http://rollingstone.com/news/story/5939600/steve_jobs_the_rolling_stone_interview)

[46] “The Guts of a New Machine,” Rob Walker, *New York Times Magazine*, 30 Kasım 2003. (http://www.nytimes.com/2003/11/30/magazine/30IPOD.html)

[47] *A.g.e.*

[48] John Sculley, özel röportaj, Aralık 2007.

[49] *A.g.e.*

[50] Patrick Whitney, özel röportaj, Ekim 2006.

[51] “Steve Jobs on Apple’s Resurgence.”

[52] Dag Spicer, özel röportaj, Ekim 2006.

[53] Guy Kawasaki, özel röportaj, Ekim 2006.

[54] “Steve’s Two Jobs,” Michael Krantz, *Time*, 10 Ekim 1999. (http://www.time.com/time/magazine/article/0, 9171,32209-2,00.html)

[54*] Ç.N. Bondi mavisinin, adını Avustralya Sidney’deki Bondi plajının suyunun renginden aldığı ve bunu daha önce Sidney’de bulunmuş olan ve o sırada Apple’da çalışan iki Yeni Zelandalının önerdiği söylenmektedir.

[55] Paul Kunkel ve Rick English, Apple Design: The Work of the Apple Industrial Design Group (Watson Guptill Publications, 1997), s.22.

[56] *A.g.e.*, s.13.

[57] *A.g.e.*

[58] *A.g.e.*, s. 15.

[59] *A.g.e.*, s. 28-37.

[59*] Ç.N. Kelimenin orjinali “volkscomputer”dır. Volkswagen Almanca’da “halkın otomobili” anlamına gelmektedir. Burada da “halkın bilgisayarı” anlamındadır.

[60] *A.g.e.*, s. 26.

[61] Andy Hertzfeld, Revolution in the Valley (Sebastopol, Calif.: O’Reilly Media, 2004), S.30.

[62] “Singing Party,” Andy Hertzfeld, Folklore.org. (http://www.folklore.org/StoryView.py?project=Macintosh&story=Singing_Party.txt&showcomments=1)

[63] Steven Levy tarafından alıntılanmıştır, Insanely Great: The Life and Times of Macintosh, the Computer that Changed Everything (New York: Penguin, 1994), s.186.

[64] “Why We Buy: Interview with Jonathan Ive,” Charles Fishman, *Fast Company*, Ekim 1999, s. 282. (http://www.fastcompany.com/magazine/29/buy.html)

[65] *A.g.e.*

[66] “PC Board Esthetics,” Andy Hertzfeld, Folklore.org. (http://www.folklore.org/StoryView.py?project=Macintosh&story=PC_Board_Esthetics.txt)

[67] John Sculley, *Odyssey: Pepsi to Apple: The Journey of a Marketing Impresario* (New York: HarperCollins, 1987), s.154.

[68] John Sculley, özel röportaj, Aralık 2007.

[69] “The Guru: Steve Jobs,” Charles Arthur, *The Independent* (London, UK), 29 Ekim 2005.

[70] “The Wired Interview: Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing,” Gary Wolf, *Wired*, Sayı 4. 2 Şubat 1996.

[71] “The Observer Profile: Father of Invention,” John Arlidge, The Observer (UK), 21 Aralık 2003.

[72] *A.g.e.*

[73] Design Museum röportajı, 29 Mart 2007. (http://www.designmuseum.org/design/jonathan-ive)

[74] *A.g.e.*

[75] “An Evening into Former Apple Industrial Designers,” halka açık konferans, 4 Haziran 2007, Computer History Museum, Mountain View California.

[76] *A.g.e.*

[77] “Radical Craft: The Second Art Center Design Conference,” Janet Abrams, Core77 internet sitesi, Mayıs 2007 (http://www.core77.com/reactor/04.06_artcenter.asp)

[78] “The Observer Profile.”

[79] “Radical Craft.”

[80] Jonathan Ive röportajı, Marcus Fairs, iconeye, icon004, Temmuz/Ağustos 2003. (http://www.iconeye.com/ articles/20070321_31)

[81] “How Apple Does It,” Lev Grossman, *Time*, 16 Ekim 2005. (http://www.time.com/time/magazine/article/0 ,9171,1118384,00.html)

[82] Jonathan Ive röportajı, Marcus Fairs.

[83] “Radical Craft.”

[84] Jonathan Ive röportajı, Marcus Fairs.

[85] *A.g.e.*

[86] “Radical Craft.”

[87] Design Museum röportajı.

[88] Smithsonian Institution Oral and Video Histories: “Steve Jobs.”

[89] *A.g.e.*

[90] “If He’s So Smart… Steve Jobs, Apple, and the Limits of Innovation,” Carleen Hawn, *Fast Company*, Sayı 78, Ocak 2004, s. 68.

[91] Brent Schlender, Cases in Organizational Behavior, (Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2004), s. 206.

[91*] Ç.N. Tinseltown, Hollywood için kullanılan ve “gösterişli ama değersiz kent” olarak çevirebileceğimiz, küçümseyici bir terimdir.

[92] “How Pixar Adds a New School of Thought to Disney,” William C. Taylor ve Polly LaBarre, *New York Times*, 29 Ocak 2006.

[93] *A.g.e.*

[94] Smithsonian Institution Oral and Video Histories: “Steve Jobs.”

[94*] Ç.N. Gerçekliği Saptırma Alanı, Apple yazılım teknolojisi başkan yardımcısı Bud Tribble'in Jobs'ın karizmasını ve karizmasının çalışanlar üzerindeki etkisini tanımlamak için kullandığı bir ifadedir.

[95] “Joining the Mac Group,” Bruce Torn, Folklore.org. (http://www.folklore.org/StoryView.py?project=Macintosh&story=Joining_the_Mac_Group.txt)

[96] 1984'te Macworld dergisinin ilk sayısına Steve Jobs tarafından yazılan deneme, s. 135. (http://www.macworld.com/2004/02/features/themacturns20jobs/)

[97] *Rolling Stone*, 4 Nisan 1996.

[98] Smithsonian Institution Oral and Video Histories: “Steve Jobs.”

[99] Sculley, *Odyssey*, s. 87.

[100] Geoffrey Moore, özel röportaj, Ekim 2006.

[101] “Dieter Rams,” *Icon* dergisi, Şubat 2004.

[102] Peter Hoddie, özel röportaj, Eylül 2006.

[103] “Ten Years After ‘1984’,”Bradley Johnson, *Advertising Age*, 10 Ocak 1994, S.1,12–14.

[104] “Apple Endorses Some Achievers Who ‘Think Different’,” Stuart Elliot, *New York Times*, 3 Ağustos 1998.

[105] “Here’s to the Crazy Ones: The Crafting of ‘Think Different’,” Lee Clow ve TBWA/Chiat/Day ajansındaki ekip. (http://www.electric-escape.net/node/565)

[106] Sculley, *Odyssey*, S.108.

[107] *A.g.e.*, s. 247.

[108] *A.g.e.*, s. 191.

[109] *A.g.e.*, s. 29.

[110] *A.g.e.*

[111] “Apple Buffs Marketing Savvy to a High Shine,” Jefferson Graham, *USA Today*, 8 Mart 2007. (http://www.usatoday.com/tech/techinvestor/industry/2007-03-08-apple-marketing_N.htm)

[111*] Ç.N. “Macbeth” sözcüğünün, özellikle bir tiyatro binasının içinde söylenmesinin, oyunda geçen lanetin kendilerine de isabet etmesine neden olacağı yönünde bir batıl inanış vardır.

[111**] Ç.N. “Hafta” anlamındaki *week* sözcüğünün “sızma” anlamına gelen *leak* sözcüğüyle eşsesli olmasından yararlanılarak dergi çıkarılacağı haberinin dışarı sızması durumuyla alay eden bir sözcük oyunu yapılmıştır.

[112] Warren Berger, özel röportaj, Ekim 2006.

[113] Seth Godin, özel röportaj, Ekim 2006.

[114] "I Hate Macs,"Charlie Booker, *The Guardian*, 5 Şubat 2007. (http://www.guardian.co.uk/commentisfree/st ory/0,,2006031,00.html)

[115] “Monday Night at the Single’s Club? Apple’s Real People,” Andrew Orlowski, *The Register*, 17 Haziran 2002. (http://www.theregister.co.uk/2002/06/17/monday_night_at_the_singles/)

[116] “Apple Endorses Some Achievers Who ‘Think Different’.”

[117] *A.g.e.*

[118] “Steve Jobs: The Rolling Stone Interview.”

[119] Edward Eigerman, özel röportaj, Kasım 2007.

[120] Sculley, *Odyssey*, s. 164.

[121] *A.g.e.*, s. 165.

[122] John Sculley, özel röportaj, Aralık 2007.

[123] “Triumph of the Nerds: How the Personal Computer Changed the World,” PBS TV programı, sunan Robert Cringley, 1996. (http://www.pbs.org/nerds/part3.html)

[124] Rama Dev Jager, In the Company of Giants: Candid Conversations with the Visionaries of the Digital World (Rafael Ortiz, 1997).

[125] Upside.com, Temmuz 1998.

[126] “The New Improved Steve Jobs,” Janelle Brown tarafından Alan Deutschman ile yapılan röportaj, Salon, 11 Ekim 2000. (http://dir.salon.com/story/tech/books/2000/10/11/deutschman/index1.html)

[127] “Lessons Learned from Nearly Twenty Years at Apple,” David Sobotta, Applepeels, 27 Ekim 2006.

(http://viewfromthemountain.typepad.com/applepeels/2006/10/lessons_learned.html)

[128] “Apple Puts Power Mac G4 Cube on Ice.” (http://www.apple.com/pr/library/2001/jul/03cube.html)

[129] *The Register*’dan Andrew Orlowski, 15 Mart 2001. (http://www.theregister.co.uk/2001/03/15/apple_aband ons_cube/)

[130] “The Guts of a New Machine,” Rob Walker, *New York Times Magazine*, 30 Kasım 2003. (http://www.nytimes.com/2003/11/30/magazine/30IPOD.html)

[131] Sculley, *Odyssey*, s. 285.

[132] "The World's 50 Most Innovative Companies," *Business Week*. (http://bwnt.businessweek.com/interac tive_reports/most_innovative/index.asp)

[133] Jean Louis Gassée, *The Third Apple: Personal Computers and the Cultural Revolution* (Orlando, Fla.: Harcourt Brace Jovanovic, 1985), s. 115.

[134] “Apple. Yes, Steve, You Fixed It. Congrats! Now What’s Act Two?” Peter Burrows, Seattle’dan Jay Greene’in katkılarıyla, *Business Week*, 31 Temmuz 2000. (http://www.businessweek.com/2000/00_31/b3 692001.htm)

[135] AMR Research, “The 2007 Supply Chain Top 25,” 31 Mayıs 2007 (http://www.amrresearch.com/content/ view.asp?pmillid=20450)

[136] “Steve Jobs: The Rolling Stone Interview.”

[137] “The Seed of Apple’s Innovation,” Peter Burrows, *Business Week*, 12 Ekim 2004. (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/oct2004/nf20041012_4018_db083.htm)

[138] *A.g.e.*

[139] *A.g.e.*

[140] "Global Innovation 1000," Booz Allen Hamilton, 17 Ekim 2007. (http://www.boozallen.com.au/media/image/Global_Innovation_100017Oct07.pdf)

[141] “The Seed of Apple’s Innovation.”

[142] “Steve Jobs: The Rolling Stone Interview.”

[143] "Steve Jobs at 44."

[144] “Triumph of the Nerds.”

[144*] Ç.N. Xerox fotokopi makinesi üretimi ile adını duyuran bir şirkettir.

[145] *A.g.e.*

[146] “The Wired Interview: Steve Jobs”

[147] Smithsonian Institution Oral and Video Histories: “Steve Jobs.”

[148] Sculley, *Odyssey*, s. 63.

[149] John Sculley, özel röportaj, Aralık 2007.

[150] Sculley, *Odyssey*, s. 156.

[151] “Steve Jobs at 44.”

[152] Jon Rubinstein, özel röportaj, Ekim 2006.

[153] Özel röportaj, Ekim 2006.

[154] Jon Rubinstein, özel röportaj, Ekim 2006.

[155] *A.g.e.*

[156] Ron Johnson’un 13 Eylül 2006’da San Francisco’da düzenlenen ThinkEquity Partners konferansında yaptığı konuşma ile ilgili haber, Gary Allen. ifoAppleStore.com

(http://www.ifoapplestore.com/stores/thin kequity_2006_rj.html)

[157] *A.g.e.*

[158] “Commentary: Sorry, Steve: Here’s Why Apple Stores Won’t Work,” Cliff Edwards, *Business Week*, 21 Mayıs 2001.

[159] “Apple: America’s Best Retailer,” Jerry Useem, *Fortune*, 8 Mart 2007. (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/03/19/8402321/)

[160] “The Stores,” Gary Allen, ifoAppleStore.com, 18 Ek. 2007. (http://www.ifoapplestore.com/thestores.html)

[161] Ron Johnson’un konuşması ile ilgili haber.

[162] *A.g.e.*

[163] *A.g.e.*

[164] “Apple Has a List of 100 Potential Store Sites,” Gary Allen, ifoAppleStore.com, 27 Nisan 2004. (http://www.ifoapplestore.com/stores/risd_johnson.html)

[165] "Apple: America's Best Retailer."

[166] “Apple Has a List of 100 Potential Store Sites.”

[167] Ron Johnson’un konuşması ile ilgili haber.

[168] “Apple Has a List of 100 Potential Store Sites.”

[169] Özel röportaj, Ekim 2006.

[170] Macworld 2001 konferansı konuşması.

[171] “Detailed Analysis–Apple Warns: Inventories Still Growing, Lops 20% off 2001 Revenue Forecast,” Wes George, 6 Aralık 2000. (http://www.macobserver.com/article/2000/12/06.10.shtml)

[172] Steven Levy, *The Perfect Thing: How the iPod Shuffles Commerce, Culture, and Coolness* (New York: Simon & Schuster, 2007), S.29.

[173] “iPod Nation,” Steven Levy, *Newsweek*, 26 Temmuz 2004. (http://www.newsweek.com/id/54529)

[174] Jon Rubinstein, özel röportaj, Eylül 2006.

[175] “How Big Can Apple Get?”

[176] "Apple's 21st-Century Walkman CEO Steve Jobs thinks he has something pretty nifty. And if he's right, he might even spook Sony and Matsushita," Brent Schlender, *Fortune*, 12 Kasım 2001. (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/11/12/313342/index.htm)

[177] “Steve Jobs, the iPhone and Open Platforms,” Dan Farber, ZDnet.com, 13 Ocak 2007.

[178] “The Guts of a New Machine,” Rob Walker, *New York Times Magazine*, 30 Kasım 2003. (http://www.nytimes.com/2003/11/30/magazine/30IPOD.html)

[179] If He's So Smart… Steve Jobs, Apple, and the Limits of Innovation," Carleen Hawn, *Fast Company*, Sayı 78, Ocak 2004, s. 68.

[180] "Mea Culpa," Andy Hertzfeld, Folklore.org. (http://www.folklore.org/StoryView.py?project=Macintosh&story=Mea_Culpa.txt)

[181] “The Sansa-Rhapsody Connection,” James Kim, CNet Reviews, 5 Ekim 2006. (http://www.reviews.cnet.c om/4520-6450_7-6648758-1.html)

[182] "Apple Computer Is Dead; Long Live Apple," Steven Levy, *Newsweek*, 10 Ocak 2007. (http://www.news week.com/id/52593)

[183] "How Apple Does It."

[184] "iPod Chief Not Excited About iTunes Phone," Ed Oswald, *BetaNews*, 27 Eylül 2005.

(http://www.betanews.com/article/iPod_Chief_Not_Excited_About_iTunes_Phone/1127851994?do=reply&reply_to=91676)

[185] “Hardware and Software–The Lines Are Blurring,” Walt Mossberg, *All Things Digital*, 30 Nisan 2007. (http://mossblog.allthingsd.com/20070430/hardware-software-success/)

[186] “Getting in the Game at Microsoft. Robbie Bach’s job is to make software giant’s entertainment division profitable,” Dan Fost ve Ryan Kim, *San Francisco Chronicle*, 28 Mayıs 2007. (http://www.shgate.com/cg i-bin/article.cgi?f=/c/a/2007/05/28/MICROSOFT.TMP)

[187] “Sell digital experiences, not products. Solution boutiques will help consumers buy digital experiences,” Ted Schadler, Forrester Research, 20 Aralık 2005. (http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,38277,00.html)

[188] “Steve Jobs at 44.”

[189] “Hardware and Software.”

[190] “Steve Jobs at 44.”

[191]“How Big Can Apple Get?”